MARKETİNQ STRATEGİYASI VƏ RƏQABƏTLİ MÖVQELƏŞDİRMƏ

QREM HULEY
CON SONDERS
NAYCEL PİRSİ

MARKETİNQ STRATEGİYASI VƏ RƏQABƏTLİ MÖVQELƏŞDİRMƏ

QREM HULEY
Aston Biznes Məktəbi
Aston Universiteti

CON SONDERS
Aston Biznes Məktəbi
Aston Universiteti

NAYCEL PİRSİ
Uorvik Biznes Məktəbi
Uorvik Universiteti

UOT 339.138
KBT 65.050
H 90

Kitabı rus dilindən Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Marketinq" kafedrasının müdiri i.e.n., dos. İmanov Telman İman oğlu və kafedranın müəllimi **Kərimli Xalid Sabir oğlu** tərcümə etmişlər.

Tərcümənin elmi redaktoru: i.e.n., dos. **T.İ.İmanov**

Huley Qrem, Sonders Con, Pirsi Naycel
Marketinq strategiyası və rəqabətli mövqeləşdirmə /
Rus dilindən tərcümə - Bakı: «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2008

İSBN 0-273-65516-7 (ing.)
İSBN 966-8644-16-6 (rus)

Bu kitab – bazar şəraitində üstünlük əldə etmək və onu saxlamaqdan bəhs edən strateji marketinqə həsr edilmiş ən müasir nəşrdir. Burada əsas diqqət marketinq strategiyasının müəyyən edilməsinin iki mərkəzi məsələsinə yönəldilir – məqsəd bazarlarının seçilməsi və rəqabətli üstünlüyün yaradılması. Kitabda xidmətin keyfiyyəti və əlaqələr marketinqi, şəbəkə və birliklər, yenilikçilik, daxili marketinq və bazar proqnozlarının verilməsi, marketinq sahəsində müasir baxışlar və tədqiqatlar, beynəlxalq marketinqdən nümunələr, hər bir fəslin sonunda baxılmış məsələlərə dair praktikadan misallar əks olunub.

UOT 339.138
KBT 65.050

İSBN 0-273-65516-7 (ing.)
İSBN 966-8644-16-6 (rus)

©Prentice Hall İnternational (UK) Ltd, 1993, 1998
© Pearson Education Limited, 2004
© Balans Biznes Buks, 2005
© «İqtisad Universiteti», 2008

QREM
Cekə, Toma və Keytə
həsr edir

CON
Veronikaya, Kerolayna və Pola
həsr edir

NAYCEL
Nikolyaya həsr edir

Mündəricat

Giriş *11*
Minnətdarlıq *14*
Abbreviaturalar *17*
1-ci. HİSSƏ MARKETİNQ STRATEGİYASI *19*

1. Bazarla tənzimlənən strateji idarəetmə *21*
Giriş *21*
1.1 Marketinq konsepsiyası və bazara istiqamətlənmə *25*
1.2 Resurslar baxımından marketinqə yanaşma *31*
1.3 Təşkilatda maraqlı olan iştirakçılar (tərəflər) *37*
1.4 Marketinqin əsasları *44*
1.5 Strateji idarətetməyə rəhbərlikdə marketiqin rolu *50*
1.6 Nəticə *52*
Təcrübədən misal: Psion *52*
Müzakirə üçün suallar *54*

2. Marketinqin strateji planlaşdırılması *55*
Giriş *55*
2.1 Təşkilatın məqsədi və ya missiyasının müəyyənləşdirilməsi *57*
2.2 Marketinq strategiyasının hazırlanması prosesi *61*
2.3 Baza strategiyasının müəyyənləşdirilməsi *63*
2.4 Rəqabətli mövqeləşdirmənin yaradılması *73*
2.5 Strategiyanın tətbiqi *77*
2.6 Nəticə *83*
Təcrübədən: Playboy *83*
Müzakirə üçün suallar *84*

3. Portfelin təhlili *85*
Giriş *85*
3.1 Portfelin planlaşdırılması *88*
3.2 Artım matrisi Boston Konsaltinq Qrupunun -bazar dövriyyəsində xüsusi çəki *92*
3.3 Portfelin modelləşdirilməsinə çoxamilli yanaşma *103*
3.4 Portfelin planlaşdırılması prosesi *110*
3.5 Portfelin təhlilinin maliyyə nəzəriyyəsi *115*
3.6 Resurslar portfeli *118*
3.7 Nəticə *120*
Təcrübədən misal: Heinz *122*
Müzakirə üçün suallar *124*

2-Cİ HİSSƏ. RƏQABƏT BAZARININ TƏHLİLİ *125*

4. Dəyişən bazar mühiti *127*
Giriş *127*
4.1Makromühitin təhlil strukturu *127*
4.2İqisadi və siyasi mühit *128*
4.3Sosial-mədəni mühit *135*
4.4Texnoloji mühit *140*
4.5Marketinq infrastrukturu və praktikasında dəyişikliklər *144*
4.6Dəyişən mühitdə yeni strategiyalar *146*
4.7 Nəticə *150*
Təcrübədən misal: "Ağıllı ev" *151*
Müzakirə üçün suallar *154*

5. Rəqabət mühitinin təhlili *155*
Giriş *155*
5.1 Sahədaxili rəqabətdə beş güc modeli *156*
5.2 Strateji qruplar *162*
5.3 Sahənin təkamülü və proqnozlaşdırılması *166*
5.4 Ətraf mühitin sabitliyi *169*
5.5 SPACE təhlili *173*
5.6 Üstünlüklər matrisi *176*
5.7 Nəticə *179*
Təcrübədən misal: Virgin Megastore *180*
Müzakirə üçün suallar *181*

6. Təşkilatın resurslarının qiymətləndirilməsi *183*
Giriş *183*
6.1 Marketinq resursları strukturunun başa düşülməsi *184*
6.2 Resurslar nöqteyi-nəzərindən firmaya baxış *190*
6.3 Təçkilatın əsas səriştəlilik növlərinin aşkarlanması *196*
6.4 Resursların qiymətləndirilməsi *201*
6.5 Marketinq aktivlərinin təsnifatı *206*
6.6 Marketinq imkanlarının qiymətləndirilməsi *223*
6.7 Resursların istifadəsi və inkişafı *226*
6.8 Nəticə *227*
Təcrübədən misal: H&M mağazaları *228*
Müzakirə üçün suallar *230*

7. Müştələrin təhlili *231*
Giriş *231*
7.1 Müştərilər haqqında nəyi bilmək lazımdır *231*
7.2 Marketinq tədqiqatı *235*
7.3 Marketinq tədqiqatının aparılması prosesi *247*
7.4 Müştərilər haqqında informasiyanın qaydaya salınması *250*
7.5 Nəticə *254*

Təcrübədən misal: Procter & Gamble *254*
Müzakirə üçün suallar *257*

8. Rəqiblərin təhlili *259*
Giriş *259*
8.1 Rəqabətli bençmarkinq *260*
8.2 Rəqiblərin təhlili parametrləri *263*
8.3 Yaxşı rəqiblərin seçilməsi *283*
8.4 Rəqiblər haqqında informasiyanın alınması və yayılması *288*
8.5 Nəticə *292*
Təcrübədən misal: Emap *294*
Müzakirə üçün suallar *296*

9. Gələcək tələbin və bazarın tələbatının proqnozlaşdırılması *297*
Giriş *297*
9.1 Nəyi proqnozlaşdırırıq? *298*
9.2 Cari tələb əsasında proqnozlar *299*
9.3 Əvvəlki tələbə əsasən proqnozlar *301*
9.4 Eksperimentel əsasda proqnozlaşdırma *316*
9.5 Ekspertlərin fikirləri və niyyətləri əsasında proqnozlaşdırma *322*
9.6 Nəticə *327*
Təcrübədən misal: Boeing *331*
Müzakirə üçün suallar *332*

3-cü HİSSƏ. MÖVCUD VƏ GƏLƏCƏK RƏQABƏTQABİLİY-YƏTLİLİYİN TƏHLİLİ *333*

10. Mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə prinsipləri *335*
Giriş *335*
10.1 Rəqabətli mövqeləşdirmənin prinsipləri *338*
10.2 Bazarın seqmentləşdirilməsi prinsipləri *341*
10.3 Bazarın seqmentləşdirilməsinin əsasında duran zəminlər *342*
10.4 Bazarın seqmentləşdirilməsi üçün əsaslar *344*
10.5 İstehlak bazarlarında seqmentləşdirmə *345*
10.6 İşgüzar bazarların seqmentləşdirilməsi *364*
10.7 Bazarın seqmentlərinin təsviri və müəyyənləşdirilməsi *370*
10.8 Bazarın seqmentləşdirilməsinin üstünlükləri *372*
10.9 Bazarın seqmentləşdirilməsinin praktiki rallaşdırılması *373*
10.10 Nəticə *378*
Təcrübədən misal: İnternet Exchange *379*
Müzakirə üçün suallar *382*

11. Seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat *383*
Giriş *383*
11.1 Seqmentləşdirməyə aprior yanaşmalar *386*
11.2 Seqmentləşdirməyə daha sonrakı/yuva yanaşmaları *393*
11.3 Mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqatın keyfiyyət metodları *404*

11.4 Mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqatın miqdar metodları *407*
11.5 Nəticə *421*
Təcrübədən misal: Asianet, Zee TV, Namaste və başqaları *422*
Müzakirə üçün suallar *424*

12. Bazar məqsədlərinin seçilməsi *425*
Giriş *425*
12.1 Bazarın müəyyənləşdirilməsi prosesi *427*
12.2 Bazarın hansı qaydada seqmentliyinin müəyyənləşdirilməsi *430*
12.3 Bazar seqmentinin cazibədarlığının müəyyənləşdirilməsi *433*
12.4 Mövcud və potensial üstünlüklərin müəyyən edilməsi *444*
12.5 Bazarı və ya seqmenti necə seçməli *447*
12.6 Bazar məqsədlərinin seçilməsinin alternativ strategiyaları *450*
12.7 Nəticə *454*
Təcrübədən misal: Cadillac *454*
Müzakirə üçün suallar *456*

4-cü HİSSƏ. RƏQABƏTLİ MÖVQELƏŞDİRMƏ STRATEGİYALARI *457*

13. Dayanıqlı rəqabətli üstünlüyünün yaradılması *459*
Giriş *459*
13.1 Dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinin yaradılması üçün təşkilatların resurslarından istifadə edilməsi *459*
13.2 Rəqabətli üstünlüyün ümumi yolu *462*
13.3 Xərclərdə üstünlüyə necə nail olmalı *463*
13.4 Diferensiasiyaya necə nail olmalı *468*
13.5 Rəqabətli üstünlüyün saxlanılması *482*
13.6 Nəticə *483*
Təcrübədən misal: Nokia *484*
Müzakirə üçün suallar *486*

14. Hücum və müdafiə rəqabət strategiyaları *487*
Giriş *487*
14.1 Quruculuq strategiyaları *488*
14.2 Qoruma və müdafiə strategiyaları *496*
14.3 Bazar yuvası strategiyası *503*
14.4 Məhsul yığımı strategiyası *505*
14.5 Ləğv etmə/kənarlaşdırma *507*
14.6 İdarəetmə qabiliyyətinin strateji vəzifələrə uyğunlaşdırılması *508*
14.7 Nəticə *509*
Təcrübədən misal: BskyB *509*
Müzakirə üçün suallar *511*

15. Strateji birliklər və şəbəkə təşkilatlarına əsaslanan rəqabət *513*
Giriş *513*
15.1 Strateji əməkdaşlıq dövrü *515*

15.2 Əməkdaşlıq strategiyasını formalaşdıran amillər *518*
15.3 Şəbəkə təşkilatlarının tipləri *523*
15.4 Birliklər və əməkdaşlıqlar *529*
15.5 Strateji birliklər rəqabət gücü kimi *534*
15.6 Strateji birliklərin yaradılması ilə bağlı risklər *536*
15.7 Strateji birliklərə əsaslanan rəqabət *540*
15.7.1 Səriştəliliyin əsas növləri *540*
15.7.2 Strateji prioritetlər *541*
15.7.3 Şəbəkə təşkilatlarının idarə edilvəsi *541*
15.8 Nəticə *544*
Təcrübədən misal: Napster *546*
Müzakirə üçün suallar *550*

16. Xidmətlərə və müştərilərə münasibətdə üstünlük əsasında rəqabət *551*
Giriş *551*
16.1 Məhsul və xidmətlər spektri *553*
16.2 Əlaqələr marketinqi *555*
16.3 Müştərilərə xidmətdə üç "S" *561*
16.4 Yüksək keyfiyyətli xidmətin təqdim edilməsi *562*
16.5 Müştərilərin razılıq səviyyəsinə nəzarət edilməsi və qiymətləndirilməsi *567*
16.6 Nəticə *572*
Təcrübədən misal: Körpə Pictet & Cie *573*
Müzakirə üçün suallar *575*

17. İnnovasiya əsasında rəqabət *577*
Giriş *577*
17.1 Yeni məhsulların uğurları və müvəffəqiyyətsizlikləri *578*
17.2 Planlaşdırılmış yenilik *583*
17.3 Yeni məhsulların hazırlanması prosesi *587*
17.4 Yeni məhsulun hazırlanmasının sürətləndirilməsi *598*
17.5 Yeni məhsulun istehsalına hazırlıq *599*
17.6 Xülasə *603*
Təcrübədən misal: Əli Kolleveyin xatirəsinə *604*
Müzakirə üçün suallar *607*

18. Elektron marketinq əsasında rəqabət *609*
Giriş *609*
18.1 Marketinq informasiyalarının yayılması vasutəsi kimi İnternet şəbəkəsinin inkişafı *611*
18.2 Elektron marketinqdə ölçü vahidləri *622*
18.3 Elektron vasitələrlə marketinq tədqiqatı *625*
18.4 Elektron marketinqin marketinq strategiyasına təsiri *630*
18.5 Elektron marketinqdə yeni mövzular *644*
18.6 Nəticə *645*
Təcrübədən misal: Tesco Online *646*

Müzakirə üçün suallar *648*

19. Daxili marketinqin köməyilə strategiyanın reallaşdırılması *649*
Giriş *649*
19.1 Daxili marketinqin inkişafı *652*
19.2 Daxili marketinqin miqyası *655*
19.3 Daxili marketinqin planlaşdırılması *673*
19.4 Əmək resurslarının idarəedilməsində əməkdaşlıq *675*
19.5 Nəticə *686*
Təcrübədən missal: Daimler Chrysler UK *687*
Müzakirə üçün suallar *689*

5-ci HİSSƏ. NƏTİCƏLƏR *691*

20. İyirmi birinci əsrin marketinq strategiyaları *693*
Giriş *693*
20.1 Rəqabət mübarizəsi meydanında dəyişikliklər *693*
20.2 Dəyişən dünyada stratehiyasının hazırlanmasının əsasları *701*
20.3 Rəqabətli mövqeləşdirmə strategiyaları *711*
20.4 Nəticə *729*
Təcrübədən misal: Ora elə təhlükəlidir… *729*
Müzakirə üçün suallar *732*
Biblioqrafiya *733*
Kompaniya/brendlərin siyahısı *763*

Giriş

Bu kitab bazar şəraitində üstünlük əldə etmək və onu qorumaqdan bəhs edir. Bu kitabda əsas diqqət marketinq strategiyasının formalaşdırılmasının iki əsas məsələsinə - məqsədli bazarların müəyyənləşdirilməsi və fərqləndirici üstünlüklərin yaradılmasına yönəlib. Kitaba strateji düşüncə sahəsində tamamilə yeni olan işlər daxil edilmişdir. Bizim yanaşma isə təşkilatda marketinqin tamamilə yeni rolunu – sadəcə fəaliyyət istiqaməti deyil, strateji qüvvə rolunu – vurğulayır. Bundan başqa, biz, kitabda daha geniş auditoriyanı, təkcə qərar qəbulu hüququna malik olanları deyil, həm də marketinq mütəxəssislərini də əhatə etməyə çalışacağıq.

Araşdırılna mövzulardan bəziləri bunlardır: xidmət keyfiyyəti və əlaqələr marketinqi, şəbəkələr və birliklər, yenilikçilik, daxili marketinq və bazar proqnozlarının tərtib edilməsi. Kitabda marketinq resurslarının və imkanlarının inkişafı geniş şərh olunur, həmçinin, marketinqə sadəcə ənənəvi istiqamət kimi deyil, təşkilat üçün mühüm proses kimi baxılması əhəmiyyəti qeyd olunur.

Kitab necə qurulub

1-ci hissə təşkilatda marketinqə funksional ixtisaslaşma kimi deyil, proses kimi artan əhəmiyyətinə, həmçinin, marketinq metodlarındakı radikal dəyişikliklərə həsr olunub. Təşkilatın bazar yönəlməsinin əsas məsələsi və narahat, birmənalı olmayan mühitə reaksiya vermək zəruriyyəti bizi bazarla tənzimlənən strateji idarəetmə, həmçinin, marketinq strategiyasının hazırlanması üçün baza təklifi ilə çıxış etməyə stimullaşdırdı. Onlar bütövlükdə bu kitabın hazırlanmasında əsas oldular. Strateji marketinq planlaşdırılmasının müzakirəsi və portfelin təhlili iki əsas məsələ üçün bazadır: bazar məqsədinin seçilməsi və güclü rəqabətli mövqeyin yaradılması. Bundan başqa, resusrslar baxımından marketinqə yanaşmağa imkan verən yeni materialları da kitaba daxil etmişik.

2-ci hissədə kompaniyanın fəaliyyət göstərdiyi rəqabət mühiti araşdırılır. Hissənin başlanğıcında strateji şəraitin müxtəlif tipləri və bunların hər birində həlledici əhəmiyyətə malik amillər nəzərdən keçirilir. Kompaniyanın sərəncamında hansı variantlarının olduğunu başa düşməsi üçün onların hər birinin təhlil üsulları tədqiq olunur. Korporasiyanın resurslarının, aktivlərinin və qabiliyyətlərinin bazar imkanlarına uyğunlaşdırılması əsas məsələ hesab olunur.

3-cü hissədə bazar seqmentlərinin (və ya potensial məqsədlərin) müəyyənləşdirilməsinn əlçatan metodları və cari (və potensial) mövqelər nəzərdən keçirilir. İstehlakçı və işgüzar bazarların seqmentləşdirilməsinin

alternativ əsasları, həmçinin, hal-hazırda istifadə edilən məlumatların yığılması və təhlil olunması metodları da araşdırılır.

4-cü hissədə strategiyanın formalaşdırılması verilir. Bazar cazibədarlığın və biznesin davamlılığın nəzərə almaqla bazar məqsədlərinin seçilməsi məsələlərinin nəzərdən keçirdikdən sonra bazarda müdafiə olunan mövqenin qurulması araşdırılır. Rəqiblərin mövqelərinə hücum və bazarda qorunan mövqelərin səmərəli müdafiəsi strategiyaları ətraflı surətdə nəzərdən keçirilir. Üç fəsil strategiyanın formalaşdırılmasına və reallaşdırılmasına həsr olunub. Əlaqələrin qurulmasında müştərilərə xidmətin rolu, rəqabətli üstünlüyün yaradılmasında yenilikçiliyin rolu və bütün təşkilat çərçivəsində marketinq strategiyasının reallaşdırılmasında daxili marketinqin rolu kimi məsələlərin dərin təhlili verilir.

5-ci hissədə iyirmi birinci əsrdə rəqabətə yeni baxış təqdim olunur. Bazarda baş verən vacib dəyişiklikləri, bu dəyişikliklərə təşkilatların düzgün cavab reaksiyalarını və gələcəkdə səmərəli marketinq üçün təməl daşı ola biləcək rəqabətli mövqeləşdirmə strategiyalarını müəyyənləşdirmək üçün kitabın əvvəlki hissələrindəki müxtəlif mövzular burada bir yerə toplanılıb.

Bu nəşrdə hansı yeniliklər var

Üçüncü nəşrə iki yeni fəsil əlavə olunub. İndi 4-cü fəsil ("Dəyişən bazar mühiti") təşkilatların XXI əsrdə qarşılaşdıqları bazar şəraitindəki dəyişiklikləri daha ətraflı tədqiq edir. "Elektron marketinq əsasında rəqabət" adlı 18-ci fəsil İnternetin marketinq strategiyalarına və yanaşmalarına həsr olunub.

Oxucuların istəyilə hər fəslin sonunda praktikadan misal verilir. Bu materiallar *The Financial Time*s-ın sonuncu nəşrlərindən götürülüb və hər fəsildə toxunulan məsələlərin praktiki təsviri kimi nəzərdə tutulub. Bundan başqa, hər bir fəsil əsaslı surətdə yenidən işlənilib və marketinq sahəsində ən müasir baxışları əks etdirir; oxucu onda çoxlu yeni misalları, xüsusən də baxılan məsələlərin beynəlxalq xarakterinə aid olanları tapacaqlar.

Yenilik! Əlavə-materialların yüklənməsi üçün sayt

Oxucuların istəyilə indi kitabın mətni saytla-əlavələrlə müşaiyət olunur. www.booksites.net/hooley saytına girin və aşağıdakılara giriş əldə edin:

- Əsas məsələlərin müzakirəsi üzrə təqdim olunan qeydlərlə birgə hər bir fəsli müşayiət edən *Power Point* slayd-prezentasiyalarını.
- Mühazirəçiyə kömək məqsədilə hər fəslin sonundakı suallara cavabların nümunələri.
- Oxumaq üçün əlavə ədəbiyyat siyahısı, həmçinin, mətni tamamlaya biləcək videolar və praktikadan hadisələr kimi digər

tədris materialları ilə birgə tələbələrin, aspirantların və praktiki işçilərin öyrədilməsi məqsədilə kitabdan istifadə zamanı tədris modulları üzrə bəzi təkliflər.

Bu kitab kimin üçün nəzərdə tutulub

Kitab marketinq strategiyasının əhəmiyyətinin və miqyasının müasir dərkinə, həmçinin, bazar məqsədlərinin seçilməsi və rəqabətli mövqeləşdirmənin əsas məsələlərini idarəetməyə imkan verən sistemlərə ehtiyac duyan elmi, peşəkar və praktiki çevrədən olan oxucular üçün nəzərdə tutulub. Kitabda şərh olunan materiallar aspirantlar üçün nəzərdə tutulmuş proqramlar çərçivəsində (MBA – biznes idaredilməsi üzrə magistr, MA – humanitar elmləri magistri, MSc – təbii elmlər magistri) marketinq strategiyasını öyrənən tələbələr üçün və marketinq strategiyasına aid dərslik kimi ən birbaşa əhəmiyyətə malikdir. O, həmçinin, biznes və strategiya sahəsində peşəkar dərəcə əldə etməyə və strateji məsələ kimi marketinqi anlamağa çalışanlar üçün faydalı olacaq. Biz əminik ki, kitab, marketinqin səmərəli idarəedilməsini rəqiblər üzərində üstünlük əldə etmək yolu kimi baxan və belə idarəetməyə nail olmaq məqsədilə marketinq prosesinə və öz bazar məqsədlərinə mümkün qədər yenicəsinə yanaşmağı öyrənmək istəyənlər üçün qiymətli mənbə olacaq.

Qrem Huley
Con Sonders
Naycel Pirsi
Avqust 2003

Minnətdarlıq

Biz uzun müddət ərzində ideyalarımızı formalaşdırmaqda kömək edən çoxsaylı dostlarımıza, kolleqalarımıza, tələbələrə və menecerlərə öz minnətdarlığımızı bildirmək istəyərdik. Biz xüsusən də son illər işləmək və öyrənmək xoşbəxtliyinə nail olduğumuz menecment və marketinq sahəsindəki çoxsaylı görkəmli alimlərə öz minnətdarlığımızı bildirmək istəyirik: professorlar Hari Armstronqa, Corc Avlonitisuya, Amande Bitsona, Süzen Bekmana, Cozef Beraksuya, Pyer Bertona, Günter Botçenə, Amande Broiderikə, Rodu Brodiyə, Piter Bakliyə, Con Kadoqeniyə, Frenk Sespedesuya, David Kuka, David Kreyvensə, Adamantios Diamantopulosa,Süzen Duqlasa, Kolin Eqana, Tek Enquya, Con Feyuya, Kşiştofu Fonfara, Qordon Foksolluya, Mark Habbota, Fyu Houkuna, Brendan Qreyə, Qordon Qrinliyə, Salahu Hassana, C. Mak Halbertə, Mayk Hassiyə, Qrem Kenrayta, Nik Liyə, İan Liqsə, Devid Cobberə, Hans Kasperə, Kostas Kastikeasa, Filip Kotlerə, Cayls Lorentə, Hari Lilyenə, Rey Lovericə, Cim Linçə, Malkolm Makdonalda, Şil Mattiyerə, Hafiz Mizrəyə, Kristian Mollerə, Neylu Morqana, Hans Mülbaherə, Leyland Pittə, Con Radda, Bodo Şlegelmilhə, Devid Şipliyə, Sten Sleyterə, Enn Sauçona, Yan-Benedikt Stinkempə, Vasisilis Teoxarikisa, Racan Varadaracana, Devid Uolkerə, Maykl Uedelə, Devid Uilsona, Berend Virenqaya, Robin Uensliyə, Maykl Uestə, Veronika Vonqa, Oliver Yayua.

Biz bu yaxınlarda rəhmətə getmiş dostumuz Piter Doyla bu kitabın yazılmasına verdiyi tövhələrə görə xüsusi təşəkkür etmək istəyirik. İşlədiyimiz birgə illərdə biz ondan çox şeylər öyrəndik və ideyalarımızın formalaşdırılmasına və qaydaya salınmasına göstərdiyi köməyə görə biz ona çox borcluyuq.

Nəhayət, biz əlyazmanın hazırlanmasında, nümunələr təklifində və vebsayta təqdim etmək üçün materiallar hazırlanmasında göstərdiyi köməyə görə doktor Bricit Nikouloda öz minnətdarlığımızı bildiririk. Bricit menecment sahəsində görkəmli müəllimdir və kitabın yaradılmasında ilham mənbəyi olub.

Biz aşağıdakı materialların yenidən nəşr edilməsinə verdiyi icazəyə görə *Financial Times Limited*-ə təşəkkürlərimizi çatdırırıq:

Psion opts to close its future in handheld organizers, © *Financial Times*, 12 July 2001; Playboy enters hardcore market, © *Financial Times*, 3 July 2001; Heinz chief says he'll stick with tuna, © *Financial Times*, 15 June 2001; Smart housing for hgh tech future, from Financial

Times Survey – Residental Supplement, © *Financial Times*, 19 May 2001; Branson sells French Megastores, © *Financial Times*, 27 July 2001; A bright idea teaches H&M to keep things simple, © *Financial Times*, © *Financial Times*, 10 July 2001; Consumed by the Consumer, © *Financial Times*, 23 May 2001; Boeing predicts fleets to double, © *Financial Times*, 21 June 2001; Internet Advisers, Wake up and Smell the Cofee!, © *Financial Times*, 10 July 2001; Creative Business: Could it work here, © *Financial Times*, 1 October 2002; Cadillac eyes ultra-luxury car market, © *Financial Times*, 6 January 2003, Behemoth Maintains Growth Prospects While Rivals Begin to Feel the Chill, © *Financial Times*, 5 July 2001; Spinning closer to the edge , © *Financial Times*, 3 July 2001; Quality of Service is the Key to Success, © *Financial Times*, 6 July 2001; Obituary Ely Callaway: Golg Club Pioneer with Drive, © *Financial Times*, 7 July 2001; Online, instore, in profit and now in the US, © *Financial Times*, 30 June 2001; Mercedes dealers claim victory on sales network, © *Financial Times*, 14 July 2001.

Biz aşağıda göstərilənlərin hamısına müəlliflik hüququna malik materiallardan istifadəyə icazə verdiklərinə görə minnətdarlığımızı bildiririk:

A different tune Emap Performance is challenging MTV's dominance in music television – aggressively and with a slimmed-down approach, The Financial Times Limited-dən, 3 July 2001, © *Alastair Ray*; şəkil 3.6 *The Free Press*-in icazəsi ilə uyğunlaşdırılıb, Simon & Schuster Adult Publishing Group bölməsi, müəllifləri R.D. Buzzell və B.T.Gale THE PİMS PRİNCİPLES-dən. Müəlliflik hüququ © *Free Press*-dən Hüququ qanunla qorunur. Şəkil 5.1 *The Free Press*-in icazəsi ilə uyğunlaşdırılıb, Simon & Schuster Adult Publishing Group bölməsi, COMPETİTİVE STRATEGY-dən: Techniques for Analyzing İndustries and competitors müəllifi Michael E. Porter © *Free Press*-dən, 1980, 1998. Hüququ qanunla qorunur. Şəkil 16.2 Payne, Cristopher, Clark and Peck (1995) Relationship Marketing for Competitive Advantage, p. Viii, Oxford Butterüorth-Heinmann; şək.16.4 və şək. 16.9 American Marketing Assosiation-un A.Parasuraman, V. A. Zethaml və L.L. Berry, 'A conceptual model of service quality and the implications for further research' Journal of Marheting-dən, Fall 1985, pp. 41-50, şək. 17.7 Wong V.-dan, (1993) 'Ideas generation' Identifying and Exploiting New Market Opprtunity-də. Departament of Trade and İndustry. Müəlliflik hüququ hakimiyyətə məxsusdur © 1993. Hakimiyyətə məxsus müəlliflik hüququna malik materiallar Şotlandiya üçün Əıahəzrətləri və kraliça tipoqrafiyasının nəşriyyatının nəzarətçisinn icazəsi ilə nəşr edilmişdir. Şəkil 18.4 müəllifi Geoffrey A. Moore olan Crossing The Chasm-dsandır. HarperCollins Publishers İnc-in icazəsi ilə nəşr olunub, © 1991 Geoffrey A. Moore; şəki. 18.6 müəllifi Michael Portor olduğu "Strategi

and İnternet" əsərindən Harvard Bussines School Press-in icazəsi ilə nəşr olunub, Boston, MA 2001, p 67. Müəlliflik hüququ © 2001 Harvard Business School Publishing Corporation; hüquq qanunla qorunur; şəkil 18.7 və 18.8 Boston Consulting Group-un həyata keçirdiyi Shop.org tədqiqatından Tje State of Retailing Online-nın lütfkar icazəsindən sonra nəşr olunub; comScore Networks-dan Forrester Research; cədvəl 1.1 Market Driven Management-dən, John Wiley & Sons (Webster, F.E. 1994) Bu material John Wiley & Sons İnc-in icazəsindən sonra istifadə edilib. Cədvəl 4.1 Mənbə: The world in 2003, Economist Newspapers Ltd, London; cədvəl 10.1 Occupational Groupungs-dən The Market research Society-nin icazəsi ilə istifadə olunub: A Job Dictonary, 5-ci nəşr, MRS, 2002, İSBN 0906117275; cədvəl 19.2 Market Led Strategic Change-dən uyğunlaşdırılıb: Transforming the porcess of going to market, Piercy nəşriyyatında 2-ci nəşr. Elsevier Ltd-nin icazəsi ilə nəşr olunu; cədvəl 19.3 İnternal Marketinq strategy-dən uyğunlaşdırılıb: İrish Marketing Review Vol. 4 No.3, Mercury Publications-da leverage for managing market-led strategic change (Piercy, N.F. and Morgan N.A 1991).

Abbreviaturalar

ACORN Yaşayış yerlərinin təsnifatı
ATM Bankomat
CAPM Əsas kapitalın qiymətləndirilməsi modeli
CD Kompankt disk
CRM Müştərilərlə əlaqələrin idarəedilməsi
DFMA İstehsal və yığım üçün dizayn
DİY "Özün düzəlt"
EB "Britasniya Ensiklopediyası" – Encyclopaedia Britannica
ECR İstehlakçıların tələblərinə səmərəli reaksiya
ESP Unikal emosional təklif
GATT Ticarət və tariflər üzrə ümumi razılaşma
GDP Ümumi daxili məhsul
GP Ümumi praktikalı həkim, praktikasını artıran həkim
HRM Heyətin idarəedilməsi
JİT Vaxtında; "indi vaxtında" strategiyası
KFS Uğurun açar amilləri
MDSS Marketinq qərarlarının qəbulunun dəstəklənməsi (təmin edilməsi) sistemi
MİS Marketinq informasiya sistemi
PC Fərdi kompüter
PEST Siyasi və iqtisadi, sosial və texnoloji (ətraf mühit)
PİMS Marketinq strategiyasının mənfəətə təsiri
R&D Elmi tədqiqat və təkmilləşdirmə
RBV Resurslar baxımından təşkilata yanaşma
ROİ İnvestisiyanın rentabelliyi, investisiya edilmiş kapitaldan mənfəət
SBU Strateji vahid
SİC Standart sənaye təsnifatı
SOEs Dövlət müəssisəsi
SPACE Strateji mövqeləşdirmə və fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsi (təhlili)
SWOT SWOT-təhlil, situasiya təhlili –güclü və zəif tərəflərin, xarici imkan və təhlükələrin tədqiqi
TGİ Məqsədli qruplar indeksi

TQM Keyfiyyətin kütləvi idarəedilməsi
USP Unikal təklif
VALS Dəyərlər və həyat tərzi
WTO Ümümdünya Ticarə Təşkilatı, QATT-ın varisi

Marketinq strategiyası 1-ci hissə

Kitabın birinci hissəsində strategiyanın irəlilədilməsində marketinqin rolu nəzərdən keçirilir və iki əsas məsələnin –rəqabətli mövqeləşdirmə və bazar məqsədlərinin seçilməsi - təhlilinə baza ola biləcək əsaslar şərh edilir.

1-ci fəsildə marketinqə digərləri ilə əlaqəsi olmayan təşkilatın ixtisaslaşmış fəaliyyət istiqaməti kimi yanaşan ənənəvi baxışlara etiraz edilir. Burada marketinqə getdikcə daha çox dəyərlər yaradan və onu müştərilərə təqdim edən proses kimi baxıldığı və bunun da bölmələr arasındakı ənənəvi sərhədləri ləğv etdiyi nəql edilir. Biz fəaliyyət üsulu kimi bazara istiqamətlənmənin daha dərindən dərki məsələsini tədqiq edirik, bu zaman bütün fəaliyyətin mərkəzində müştərilər durur, işçilər, informasiya və struktur isə dəyərin yaradılması prosesinə köklənir. Biz həmçinin dayanıqlı rəqabətli üstünlüyün yaradılmasında təşkilatların resurslarının rolunu da etiraf edirik. Fəslin sonunda rəqabətli bazarlarda fəaliyyət göstərən təşkilatlar üçün əldə əsas tutulmalı olan marketinqin əsas prinsipləri göstərilir. Sonda strateji idarəetmə istiqamətində və formalaşmasında marketinqin rolu göstərilir.

2-ci fəsil marketinq strategiyasının hazırlanması üçün sistem təqdim edir və kitabın qalan hissəsi bunun əsasında qurulur. Üç mərhələdən ibarət proses təqdim olunur. Birincisi - baza strategiyasının təsdiq olunmasıdır. Buraya təşkilatın məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, müştərilərin, rəqiblərin və təşkilatın resurslarının təhlili ilə təşkilatda mövcud olan alternativlərin qiymətləndirilməsi və təşkilatın riayət edəcəyi strateji istiqamətin seçilməsi daxildir. İkincisi – kompaniyanın rəqabətli mövqeləşdirilməsinin yaradılmasıdır. Bu vəzifə məqsədli bazarın (bazarların) (təşkilatın rəqabət aparacağı) seçilməsinə və rəqabətli üstünlüyün yaradılmasına (onun necə rəqabət aparacağına) gətirib çıxarır. Üçüncüsü – nəzərdən keçirilən məsələlərin praktiki reallaşdırılması, məsələn, marketinq tədbirləri proqramının, marketinq fəaliyyətinin təşkili və nəzarətinin köməyilə mövqeləşdirməyə nail olunması.

3-cü fəsildə çoxprofilli təşkilatlarda portfelin planlaşdırılması nəzərdən keçirilir. Müxtəlif tipli məhsullara və uyğun olaraq da portfel balansının müxtəlif tipli modelləşdirilməsi metodlarına baxılır (müasirlik

və sabahkı gün, nəğd vəsaitlərin istifadə edilməsi və yaradılması, həmçinin risk və rentabellik terminlərində). Resurslar portfeli konsepsiyası irəli sürülür.

1 - ci hissənin ideyası və konsepsiyası baza təşkil edir və ətraflı surətdə aşağıdakılar nəzərdən keçirilir: 2-ci hissədə bazarın təhlili, 3-cü hissədə semqentləşdirmənin və mövqeləşdirmənin təhlili, 4-cü hissədə strateji mövqeləşdirmənin praktiki reallaşdırılması.

Bazarla tənzimlənən strateji idarəetmə 1

Gələcəkdə uğurlu olacaq kompaniya öz fəaliyyətini məhsula və ya texnologiyaya deyil, müştəriyə istiqamətləndirəcək və dəyər yaradılmasının bütün proseslərində müştərinin rəyi ilə bağlı firma tərəfindən işlənmiş bazar informasiyalarının əldə edilməsinə əsaslanacaq. Marketinqdə uğurlu olacaq təşkilatların, bir hissəsi indiyə qədər marketinq sahəsinə aid olmayan çoxsaylı strateji marketinq proseslərinin idarə edilməsi üçün lazımi vərdişlərə malik olması zəruri olacaq.

Vebster(1997)

GİRİŞ

Üçüncü minilliyin əvvəllərində marketinqin iş metodu və fəaliyyət istiqaməti kimi inkişafı məsələsində tam aydınlıq yoxdur: o təşəkkül mərhələsini keçmişdirmi, tam inkişafa çatmış, yoxsa tənəzzülə uğramışdır. Hələ on il bundan əvvəl ən yüksək səviyyədə əksər idarəedicilər marketinqə baxışda yanılaraq onu ancaq satış və reklam prosesinin yeni adlandırlıması hesab etmələrinə baxmayaraq, bu gün həmin idarəedicilərin böyük əksəriyyəti marketinqin kifayət qədər dəqiq, hətta demək olar ki, elmi tərifini verə bilərlər: Onlar deyə bilərlər ki, marketinq gəlir əldə etmək məqsədilə istehlakçıların tələbatlarının aşkarlanması və ödənilməsi üzərində qurulur; çox ehtimal ki, onların böyük bir hissəsi hətta qeyd edə bilərlər ki, onların təşkilatları "bazara istiqamətlənib". Qreyzerin sözləri ilə desək, marketinq əmin-amanlıqla funksional fənnən təşkilatın işinin təşkili ilə bağlı konsepsiyaya "miqrasiya" etmişdir (Greyser 1997). Bu cür yanaşma ilə yanaşı marketinq həm də təşkilatların (ənənəvi kommersiya kompaniyalarından fərqlənən) - xeyriyyə və incəsənət təşkilatları, siyasi partiya və hətta polis xidməti kimi dövlət sektoru təşkilatlarının daxil olduğu qeyri-kommersiya təsisatlarının - fəaliyyətinin əsas istiqaməti kimi də nəzərdən keçirilir.

Ziddiyət ondadır ki, elə indiki zamanda bir çox kompaniyalar marketinq bölmələrini ləğv edərək yeni bazarlarla və daha təcrübəli (ixtisaslı)

müştərilərlə yeni təşkilat tipi və təşkilatlar birliyi bazasında işləməyə hazırlaşırlar.

XX fəsildə məlum olacaq ki, müxtəlif mənbələrdə, o cümlədən, McKinseyin məsləhətçiləri (misal üçün, *Brady and Davis* 1993) və özlərini postmodernist baxışlar sisteminin nümayəndələri hesab edən bir sıra nəzəriyyəçilər (misal üçün, Brown A.,1995) marketinq funksiyasına şübhə ilə yanaşmışlar. Bu şübhələrin həqiqətəuyğunluğunu nəzərdən keçirdikdə biz görürük ki, onlar strategiya məsələsinə deyil, ümumilikdə və tam şəkildə marketinqin əməliyyat aspektinə toxunmuşlar. Biz əsaslandıracağıq ki, təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi dövrdə, marketinqin formal "fəndləri" və metodlarının bazar imkanlarının və yeni işləmələrin dəyişilməsinə uyğun dəyişilməsi vacibdir və mümkündür; həmin fəsildə deyildiyi kimi, müasir marketinq mühitində marketinq fəlsəfəsi və konsepsiyası heç zaman olmadığı kimi aktualdır.

Lakin ayrı-ayrı mənbələrdə hələ də qeyd edilir ki, müxtəlif kompaniyaların marketinq və onun strateji prioriteti kimi müştəriyə istiqamətlənmə prinsipi boş söz səviyyəsindən o tərəfə keçməmişdir. Misal üçün, Birləşmiş Krallığın aparıcı kompaniyasının bu yaxınlarda apardığı sorğunun nəticələrinə görə, kompaniyalar öz müştərilərinə səmimi xidmət göstərmək əvəzinə sadəcə deklarativ bəyanatlar verməklə məşğuldular:

- Təsadüfi olaraq *Times 1000* reytinqindən seçilmiş kompaniyaların menecerləri uğurlarının real meyarının müştərilərin məmnunluğu olduğunu hamılıqla bildirmişlər. Lakin onlardan əksəriyyəti öz təşkilatlatının müvəffəqiyyətini vergi ödəyənədək mənfəətin həcmi kimi cari maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirmişlər, onlardan yalnız 60%-i öz işçi heyətlərinin işlərini qiymətləndirərkən müştərilərlə bağlı *hər hansı* meyarlardan istifadə etmişdir.
- İcraçı direktorların 70%-i prioritetlər siyahısında müştərilərin birinci və ya ikinci yerdə olduğunu bəyan etmişlər. Lakin eyni zamanda, onlardan 24%-dən də az hissəsi menecerlərin müştərilərlə işə ayırdıqları zaman məsrəflərini lazımlı, 34%-isə işçi heyətinin müştərilərə xidmət vərdişlərinə yiyələnməsi üçün təlimlər aparılmasını zəruri hesab etmişdir.
- 76% məqsədli marketinqin aparılması üçün məlumatlar bazasına malik olduqlarını bildirmişdir, lakin eyni zamanda, demək olar ki, heç kim bununla bağlı müştərilərin özləri ilə münasibətlərin inkişaf əhəmiyyətinə önəm verməmişdir. (Marketing Business, 1997)

Burada marketinqin heç də "qürub"u və ya "əsassızlığı" deyil, onun düzgün olmayan anlaşılması və yaxud da qeyi-səmərəli tətbiqi ön plana çıxır.

Misal üçün, Doyl (Doyle, 1997) iddia edir ki, çox az kompaniyalar reklam fəaliyyətinin "marketinq" tələsindən, qısamüddətli satış artı-

mından və qeyri-adi xarici innovasiya effektindən uzunmüddətli nəticələr verən və səhmdarlara sabit gəlir gətirən real dayanıqlı markeyinq strategiyasına keçə bilmişlər. Doyl aşağıdakıları fərqləndirir:

- Radikal strategiyalar: kompaniya nəzərəçarpan satış və mənfəət artımı əldə edir, lakin o, müştərilərə yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmət təqdim etmək üçün dəyərlərin yaradılması üzərində işləmədiyinə görə səhmdarlar üçün uzunmüddətli dəyərliliyə malik deyil. Belə strategiyalar nailiyyətlər və ya marketinq bölməsinin fəaliyyəti (misal üçün, reklamın genişləndirilməsi, məhsul növünün artırılması), yaxud da ictimaiyyətlə əlaqələr (geniş auditoriyanın cəlbi məqsədilə KİV-lərdə xüsusi reklam fəaliyyəti) əsasında qurulur.
- Rasional strategiyalar: bəzi kompaniyalar rəqiblərin ənənəvi məhsullarına nisbətən daha keyfiyyətli və ya daha ucuz yeni məhsullar yaratmaqla qısamüddətli yüksək nəticələr əldə edirlər. Belə strategiyalara misal kimi mühüm texniki yenilikləri, marketinq metodları və ya bölgü kanallarını göstərmək olar (misal üçün, *Amstard* elektronika və fərdi kompüterlərin (FK) istehsalında, *Direct Line* telefonla maliyyə xidməti birbaşa marketinqi, *Sock Shop*-müəyyən ixtisaslaşmış dar çeşidli pərakəndə ticarət sahəsində). Belə strategiyaların zəif nöqtələri var: onlar müdafiə olunan dayanıqlı rəqabət üstünlükləri vermirlər (misal üçün, *Direct* Line tərəfindən istifadə edilən və tamamilə yeni olan telefonla maliyyə xidməti birbaşa marketinqi ona qısa müddətə rəqabət üstünlüyü versə də, rəqiblər tezliklə bu ideyanı mənimsədilər). Onlar müştəri ilə uzunmüddətli əlaqələrin qurulmasını nəzərdə tutmur və nəticədə səhmdarlar üçün uzunmüddətli əhəmiyyətliliyə malik olmurlar.
- Sağlam(dayanıqlı) strategiyalar: belə strategiyanı qəbul edən kompaniya müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələr yaratmaq və onlar üçün xüsusi dəyərlərin yaradılması vasitəsilə uzunmüddətli dayanıqlı nəticələrə nail olur. Bu cür strategiyaların fərqli cəhətləri bunlardır: istənilən yeniliyin özlüyündə uzunmüddətli üstünlük təmin edə bilməyəcəyini nəzərə almaqla müştərilər üçün böyük dəyərlər yaratmağa istiqamətlənmək; təchizatçılara, distribütorlara, işçilərə və müştərilərə münasibətdə uzunmüddətli investisiyalar; fasiləsiz təhsil, novatorluq və təkmilləşdirmə; işdə yüksək nəticələrin əldə edilməsi məqsədilə səmərəli təchizat zəncirinin və informasiya texnologiyalarının hazırlanması. Misal kimi, *Johnson & Johnson* və *Toyotanın* adlarını çəkmək olar.

Deyilənlərdən aşağıdakı nəticə çıxır: XXI əsrə keçiddə kompaniya real mürəkkəb məsələ ilə qarşılaşır-"marketinq"i təkcə sözdə qəbul etməkdən əl çəkərək bazarda dayanıqlı, uzunmüddətli rəqabətli vəziyyətə nail

olmaq və səhmdarlar üçün kompaniyanın dəyərini qaldırmaq məqsədilə lazım olan işlərlə məşğul olmaq. Bu vəzifəyə nail olmaq marketinq bölməsinin olub-olmamasından asılı deyil. Lakin bundan ötrü, yəqin ki, fasiləsiz təhsil prosesinə, müştərilər üçün dəyərliliyin artırılmasına əsaslanan və müdafiə edilə bilən rəqabətli vəziyyəti müəyyənləşdirən, bazarı dərindən bilmə əsasında hazırlanan marketinq strategiyası lazım olacaq. Yəqin ki, daha yüksək baza göstəricilərinə malik yüksək səviyyəli xidmət və münasibətlərin qurulması ilə, həmçinin, əksəriyyəti internet vasitəsi ilə işlərini quran yeni tip müəssisələrlə rəqabət aparmaq lazım gələcək. Hər şey bizim yeni və ya başqa tipli müştərilərin ehtiyaclarını başa düşə bilmə imkanından və onlara düzgün uyğunlaşa bilməyimizdən asılı olacaq. Biz yəqin ki, marketinq startegiyasının tətbiqinin uğurlu idarəedilməsini və bunun nəticəsində təşkilatdakı bütün dəyişiklikləri öyrənəməli olacağıq.

Biz marketinqə "bazara daxilolma prosesi" kimi yanaşdıqda onun əsaslarını daha dərindən anlayır və ona funksional fəaliyyət növü və ya kompaniyanın bölmələrindən birinin fəaliyyəti kimi deyil, müştərilər üçün dəyərlər yaradılması prosei kimi baxırıq (Piercy, 2002). Misal üçün, Vebster (Webster, 1997) marketinqə, müştərilər üçün dəyərlərin müəyyənləşdirilməsi, yaradılması və təqdim edilməsi ilə bağlı olan təşkilatdakı bütün işlər və idarəetmə prosesləri sferası kimi baxmağı təklif edir. O, marketinq proseslərinə aşağıdakıların aid edilə biləcəyini bildirir:

- **dəyərlərin müəyyənləşdirilməsi prosesi** təşkilata hansı şəraitdə daha yaxşı işlədiyini təyin etməyə (bazar tədqiqatı, müştərilərin ehtiyaclarının və üstünlük vermələrinin öyrənilməsi, alış xarakterini, məhsulun istifadəsi və s. kimi), malik olduğu resurslar və imkanlar haqqında real təsəvvürləri əldə etməyə, əlavə edilmiş dəyər zəncirində yerini müəyyənləşdirməyə və kompaniya məhsullarının müştərilər tərəfindən istifadə səviyyəsini qeydə alan sistem məlumatlarının iqtisadi təhlili əsasında yaratmış olduğu dəyərin qiymətləndirməsini həyata keçirməyə imkan verir;
- **dəyərlərin yaradılması prosesi** əlavə edilmiş dəyər zəncirində tədarük strategiyasını, yeni məhsul və xidmətlərin istehsalını, bölgü kanallarının layihələndirilməsini, təchizatçıların seçilməsini, xidmət provayderləri ilə strateji əməkdaşlığı(misal üçün, kreditlər, məlumat bazalarının idarəedilməsi, xidmət və məhsulların reallaşdırılması), qiymət strategiyasının işlənməsini və son nəhayətdə müştərilər üçün dəyərlərin təklifinin hazırlanmasını əhatə edir;
- **dəyərlərin müştərilərə təqdim edilməsi.** Buraya xidmət göstərilməsi, müştərilərlə münasibətlərin, bölgü və maddi-texniki təchizat prosesinin, kommunikasiya proseslərinin(reklam və

satışın stimullaşdırılması) idarə edilməsi, məhsul və xidmətlərin təkmilləşdirilməsi, bazarda işləyən müştərilərə kömək göstərilməsi və satıcıların yerbəyer edilməsi aiddir.

Bazara daxil olma proseslərinin idarəedilməsi kontekstində-dəyərlərin müəyyənləşdirilməsi, dəyərlərin yaradılması və dəyərlərin təqim olunması-bu kitab oxuculara bugünlə yanaşı daha vacib olan gələcəkdə tətbiq edilə biləcək səmərəli və güclü marketinq strategiyasının hazırlanması üçün ciddi analitik sistem təklif etməyi qarşısına məqsəd qoyur. Proseslərin inkişafı dəyərin yüksəldilməsini təmin etmək üçün daimi işləməyi nəzərdə tutur. Biz təkcə mövcud olan problemlərin həlli yollarının tapılmasını deyil, həm də yeni imkan və təhlükələrin yaranması zamanı təşkilatların dəyişməsi və uyğunlaşması üçün üsullar yaratmaqda maraqlıyıq.

Bu fəsil marketinq konsepsiyasını, strateji marketinqin əsası kimi bazara istiqamətlənməni, təşkilatda müxtəlif maraqlara malik şəxslərlə iş aparılan zaman marketinqin rolunu, əsasında resurslar dayanmış marketinq strategiyalarının yaranma vaxtlarını tədqiq etməklə ümumi təsəvvür yaradır.

1.1 MARKETİNQ KONSEPSİYASI VƏ BAZARA İSTİQAMƏTLƏNMƏ

1.1.1 Marketinq tərifinin təkamülü

Marketinqin elmi tərifinin sistemləşdirilməsi və ifadə edilməsi ilk cəhdlərindən marketinq konsepsiyası ilə bağlı olmuşdur. Hələ qırx il bundan əvvəl Felton (Felton, 1959) marketinq konsepsiyasını aşağıdakı kimi müəyyənləşdirməyi təklif edirdi:

> "Əsas məqsəd olan uzunmüddətli mənfəəət əldə etmək üçün korporasiyanın digər funksiyaları ilə qarışan, bütün marketinq funksiyalarının inteqrasiyasına və koordinasiyasına əsaslanan korporativ dünyagörüşü,".

Daha sonra Kotler və b. (Kotler et al.,1996) müəyyənedici xüsusiyyətin aşağıdakı kimi olduğunu bildirdilər:

> "Marketinq konsepsiyasına görə, təşkilatın öz məqsədlərinə çatması, onun, rəqiblərinə nisbətən daha səmərəli və məhsuldar şəkildə məqsədli bazarların arzu və ehtiyaclarının müəyyənləşdirməsindən və onların təmin edilməsindən asılıdır".

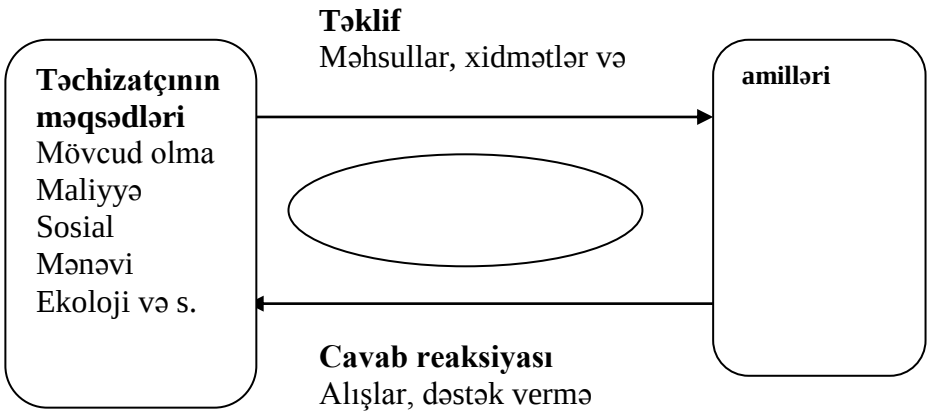
Sadə variantda onu belə başa düşmək olar. Marketinq konsepsiyasına görə, getdikcə daha çox rəqabətli və dinamik olan bazarlarda, müştərilərin tələbatlarını, arzularını və gözləntilərini nəzərə alan və onları rəqiblərinə nisbətən daha yaxşı ödəyən kompaniya və ya təşkilat daha əlverişli mövqelər qazanacaq. Marketinq konsepsiyasına görə, müştə-

rinin hər hansı təşkilatın məhsulunun almasının yeganə səbəbi təklif olunan məhsulun rəqib təşkilatın təklifinə nisbətən onun arzu və tələbatları üçün daha yararlı olmasıdır.

Marketinqin mahiyyəti və tərifi məsələsi hələ də mübahisəlidir. 1985-ci ildə Amerika marketinq assosiasiyası bu və ya digər dərəcədə hamı tərəfindən qəbul edilən tərifini verməzdən öncə 25-dən çox marketinqə verilən tərifi öyrənmişdir(bax, Ferrell and Lucas, 1987).

> "Marketinq-bu, fərdlərin və təşkilatların məqsədlərinə cavab verən mübadilənin təşkil edilməsi üçün konsepsiyaların planlaşdırılması və reallaşdırılması, qiymətəmələgəlmə, ideya, əmtəə və xidmətlərin planlaşdırılması və yayılması prosesidir".

Belə tərif marketinqi təşkilatdaxili həyata keçirilən proses kimi təqdim edir. Bu proses marketinq xidməti və ya istiqaməti tərəfindən idarə edilə və ya edilməyə bilər. O, 1.1 şəkilində göstərildiyi kimi "qarşılıqlı sərfəli mübadilə" modelini verməklə marketinqin ümumi rolu barəsində təsəvvür vermiş olur.



Şəkil 1.1. Qarşılıqlı faydalı mübadilələr

Lakin marketinqin elmi tərifindən onun real, praktiki əhəmiyyətinə keçmək elə də asan deyil. Vebster(Webster, 1997) qeyd edir ki, təşkilatda marketinqin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi idarəetmənin digər funksiyalarına nisbətən daha çətindir, çünki marketinq - eyni zamanda həm mədəniyyət(kültür), həm strategiya, həm də taktikadır. Vebster sübut edir ki, marketinqə aşağıdakılar xasdır:

- **Təşkilati mədəniyyət.** Marketinqi, təşkilatın dayanıqlı rentabelliliyinə istiqamətlənmiş dəyərlərin, inancların məcmusu şəklində "marketinq konsepsiyası"(Drucker, 1954; McKitterick,1957; Keith, 1960) kimi də nəzərdən keçirmək olar.

- **Strategiya.** Marketinq, strategiya kimi, bazar seqmentlərinin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədli bazarlar üçün məhsul təklifinin hazırlanması və mövqeləşdirilməsi yolu ilə bazar şəraitinin dəyişməsinə cavab olaraq səmərəli tədbirlər hazırlamağa yönəlir.
- **Taktika.** Marketinq, taktika kimi, gündəlik olaraq məhsulun idarəedilməsi, qiymətlərin müəyyənləşdirilməsi, elan, fərdi satış, reklam və satışın stimullaşdırılması kimi bölgü və marketinq kommunikasiyası ilə məşğul olur.

Eyni vaxtda müştərilərin ehtiyaclarının ödənilməsinə təşkilatın yönəlməsi (mədəniyyət), rəqabətli mövqeləşdirmə və dəyərlərin təklifinin yaradılması(strategiya) və marketinqin müfəssəl proqramının işlənməsi(taktika) vəzifələrinin qoyulması geniş və mürəkkəb məsələyə çevrilir. Təşkilatlarda marketinq reallıqlarının bu tələblərə uyğun gəlməməsinə təəccüblənmək lazım deyil.

1.1.2 Bazara istiqamətlənmə

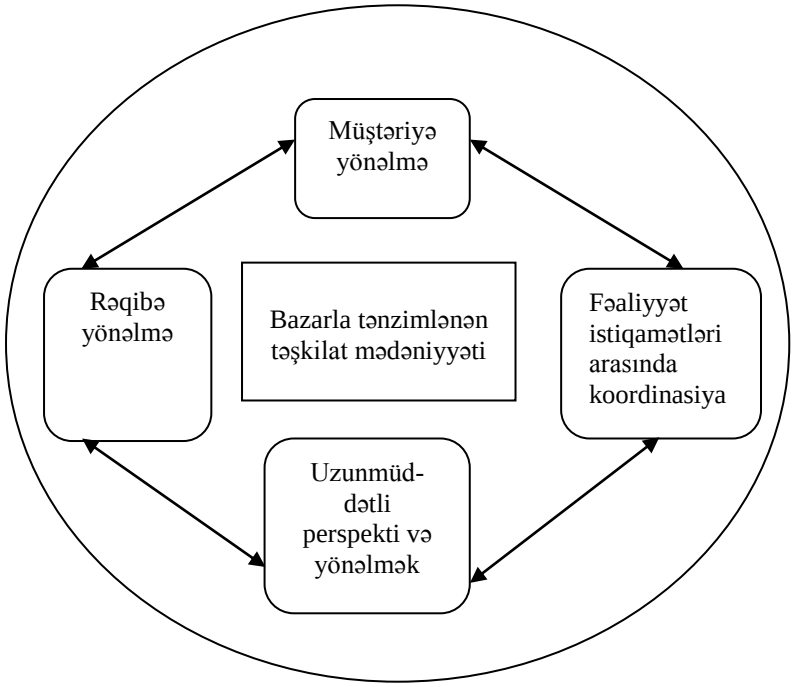
1990-cı illərdə marketologiya İnstitutunda aparılan tədqiqatlar zamanı marketinq fəlsəfəsinin reallığa, yəni ki, bazara istiqamətlənməyə çevirəcək xüsusi fəaliyyət növlərinin müəyyənləşdirilməsinə cəhd göstərilirdi. Müasir marketinq sahəsində daha tez-tez istinad edilən tədqiqatçılar olan Koli və Yavorski (Kohli and Jaworski, 1990) bazara istiqamətlənməni aşağıdakı kimi müəyyən etmişlər:

> “ Bazara istiqamətlənmə dedikdə 1) bir və ya bir neçə bölmənin müştərilərin cari və gələcək tələbatlarını və onlara təsir göstərən amilləri aşkara çıxarmaq istiqamətində işlərin aparılması, 2) digər bölmələrin bu mövqeyi anlamasını, 3) müxtəlif bölmələrin seçilmiş müştərilərin tələbatlarını ödəməklə məşğul olması nəzərdə tutulur”.

Bu yanaşmada bazara istiqamətlənmə bütün təşkilat çərçivəsində bazarı anlamanın məhsulu kimi çıxış edir və menecerlər qarşısında bazarı anlamanın üsullarının tapılması kimi kifayət qədər ciddi tələblər qoyur(misal üçün bax, Piercy and Lane, 1996).

Paralel olaraq Narver və Sleyter(Narver and Slater, 1990) bazara istiqamətlənməni aşağıdakı kimi müəyyənləşdirmişlər:

“Təşkilati mədəniyyət ... müştərilər üçün ən yüksək dəyər yaratmaq məqsədilə daha səmərəli və qənaətli zəruri davranış modelini formalaşdırır və nəticədə təşkilatın işində daimi yüksək nəticələrin təmin edilməsinə şərait yaradır”.



Şəkil 1.2. Bazara istiqamətlənmənin komponentləri

Bu əsərdə bir sıra marketinq komponentləri verilir və onların mahiyyəti açılır(şək.1.2):

- **Müştəriyə istiqamətlənmə:** müştəriləri kifayət qədər yaxşı anlama onlara daima ən yüksək dəyərlərin təqdim edilməsinə şərait yaradır;
- **Rəqibə istiqamətlənmə:** rəqiblərin qısamüddətli və uzun-müddətli imkanlarının başa düşmə;
- **Korporativ mədəniyyət:** Müştəriləri razı qalmasının təmin edilməsi məqsədilə işçilərin və menecerlərin davranış model-lərinin birləşdirilməsi;
- **Uzunmüddətli perspektivə yönəlmək:** təşkilatın vacib məqsədi.

Əldə edilmiş faktların müxtəlifliyinə baxmayaraq, təşkilatda bazara istiqamətlənmənin bərqərar olunmasının bir tərəfdən ən yüksək iş nəticə-lərindən, digər tərəfdən isə komanda ruhu və işçilərin sədaqətliliyi kimi kompaniya üçün daxili faydadan qaynaqlandığını təsdiq edən çoxlu empirik sübutlar var(Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994)

Lakin bazara istiqamətlənmənin bərqərar olunması yolunda ciddi maneələrin mümkünlüyü barədə fikirlər də mövcuddur(Harris, 1996, 1998, Piercy et al., 2002) və real şəraitdə kompaniyanın həqiqətən də bazara istiqamətlənmədiyi zaman mencerlərin marketinq strategiyalarının hazırlanması zamanı çətinliklərlə qarşılaşacağı istisna edilmir.
Vebsterin(Webster, 1994) marketinq konsepsiyasını təşkilatın müxtəlif tipli strukturunu, münasibətlərin mürəkkəbləşməsini və qloballaşmanı nəzərə alaraq yeni dövr üçün"icad etməsi" kimi maraqlı cəhdi bazara istiqamətlənmə yolunda mövcud olan maneələri aradan qaldırmağa uyğun ola bilər. O, "yeni marketinq konsepsiyasını bazara istiqamətlənmiş və müştərilərin tələbatlarını ödəməyə yönəlmiş təşkilatın yaradılması üçün idarəetmə prinsiplərinin məcmusu şəklində" təqdim edir və "yeni marketinq konsepsiyasının əsasını" təşkil edən 15 ideya irəli sürür(cədvəl 1.1)

Vebsterin konseptual baxışları marketinq konsepsiyasının tətbiqi versiyasının praktiki hazırlanması üçün faydalı cəhddir.

Aşağıda verilən terminlərlə bazara istiqamətlənmənin əlamətlərini yekunlaşdırmaq, həmçinin, bizim marketinq strategiyası və rəqabətli mövqeləşdirməyə yanaşmalar ilə onların yanaşmaları arasında əlaqəni aşkarlamaq olar.

- Marketinqin əsl imkanlarının açılması, əsasən, marketinq tədbirlərindən(taktika) müştəri maraqlarına real olaraq istiqamətlənmiş marketinqə(mədəniyyət-kültür) və rəqabətli mövqeləşdirməyə (strategiya) keçidlə mümkün olur. Faktlar ümumi halda onu göstərir ki, taktiki planda həddən artıq səmərəli olan marketinq, mədəniyyətin (kültürün) dəyişməsində minimum, strategiya sahəsində isə demək olar ki, tamamilə qeyri-səmərəlidir(Day, 1992; Varadajan, 1992; Webster, 1997).
- Bazarı və təşkilatın müştərilərini anlama və bazarda baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşma əsas həlledici məsələlərdəndir. Kompaniyanın müştərlərin tələbatlarına real olaraq istiqamətlənməsi və ona uyğunlaşma qabiliyyəti strategiyanın işlənməsi və tətbiqi üçün yetərli deyil. Bizim 2-ci hissədə şərh etdiyimiz rəqabətli bazarın təhlili yanaşması bazarı anlamanı dərinləşdirilməyə və bu anlayışı kompaniyaya tətbiq etməyə imkan verən çoxsaylı alətləri irəli sürür.
- Digər məsələ isə ondan ibarətdir ki, marketinq prosesinə ancaq marketinq bölməsinin cavabdehlik sferası kimi deyil, fəaliyyət istiqaməti və tematik sahənin kəsişməsində dayanan elm kimi nəzərdən keçirilməlidir. Burada iri kompaniyalarda getdikcə daha da geniş tətbiq edilən marketinq prosesinin perspektivini təsdiqləmək üçün real əsaslar var (Hulbert et al., 2003). Rəqabətli mövqeləşdirmə strategiyalarına həsr olunan 4-cü hissədə, biz öyrənəcəyik ki, bazarda müdafiə olunan hissə yaratmaq və məhsulun

rəqabətqabiliyyətliliyini təmin etmək məqsədilə yüksək keyfiyyətli xidmət və ən böyük dəyərlilik, həmçinin, yenilikçilik üçün təşkilatın işçilərinin və çoxsaylı funksional bölmələrin koordinə edilmiş fəaliyyəti zəruridir.

- Bazarda rəqabəti müştərinin nəzər-nöqtəsinə uyğun olaraq dərindən anlama digər həlledici məqamdır. Müştərinin rakursundan məhsulu və ya xidməti görmək çax zaman elə də asan olmur, lakin belə yanaşma olmadıqda marketinq strategiyası gözlənilməz rəqiblərin hücumları qarşısında həddən artıq zəif olur. Biz, bu məsələni ətraflı surətdə, rəqabətli mövqeləşdirməyə həsr etdiyimiz 3-cü hissədə nəzərdən keçirəcəyik.
- Nəhayət, cari nəticələrin deyil, uzunmüddətli nəticələrin daha vacib olduğu aşkarlanır və bu uzaq perspektiv marketinq strategiyasının hazırlanmasında və tərtbiqində həmişə nəzərə alınır.

1.1 matrisində idarəedicilərə öz təşkilatlarının bazara istiqamətlənməni qiymətləndirməyə imkan verən sistem verilmişdir. Ancaq, ilkin mərhələdə qeyd etmək yerinə düşər ki, marketinqin təşkilati mədəniyyət (marketinq konsepsiyası və bazara istiqamətlənmə) kimi təşkilatın metod və dəyərlərini formalaşdıran amillərlə əlaqədə nəzərdən keçirilməsi vacibdir. Təşkilatda maraqlı olan müştərini birgə işin əsas iştirakçısı kimi fərqləndirən mədəniyyət, təşkilatda işləyən menecerlərin, işçilərin, səhmdarların, həmçinin geniş sosial təbəqənin maraq və ehtiyaclarını eyni zamanda əks etdirən mədəniyyəti inkar etmir.

Cədvəl 1.1. Marketinqin yeni konsepsiyasının quruluşu

1.	Bütün təşkilatı müştərilərin ehtiyaclarının ödənilməsinə istiqamətləndirmək.
2.	Müştəriləri dinləmək.
3.	Təşkilatın fərqləndirici səriştəlilik növlərini müəyyənləşdirmək və təyin
4.	etmək. Marketinqi bazar haqqında informasiya kimi müəyyən etmək.
5.	Məqsədli müştərilərlə işləmək üçün onları dəqiq müəyyənləşdirmək.
6.	İdarəetməni satışın həcminə deyil, rentabelliyə əsaslanaraq həyata keçirmək.
7.	Müştərilər üçün dəyər prinsipini əsas kimi qəbul etmək
8.	Loyallıq dedikdə nəyi başa düşmək lazım gəldiyini müştərilərin müəyyənləşdirməsinə şərait yaratmaq.
9.	Müştərilərin gözləntilərini qiymətləndirmək və onları idarə etmək.
10.	Müştərilərlə əlaqələr qurmaq və onların loyallığını təşkil etmək.
11.	Fəaliyyəti xidmət fəaliyyəti kimi müəyyən etmək.
12.	Daima təkmilləşmək və yenilikçilik fəaliyyəti ilə məşğul olmaq öhdəliyini qəbul etmək.
13.	Strategiya və strukturla bərabər mədəniyyəti də udarə etmək.
14.	Öz əməkdaşları və müttəfiqləri ilə birgə inkişaf etmək.
15.	Marketinq sahəsində bürokratizmin kökünü kəsmək.

Mənbə: Webster (1994)

1.2 RESURSLAR BAXIMINDAN MARKETİNQƏ YANAŞMA

Təxminən son on il ərzində elmi tədqiqatçılar və marketinq menecerləri "bazara istiqamətlənmə"nin mahiyyətinin (bu cür istiqamətin qiymətləndirilməsi və ona çatmanı) anlaşılmasında mühüm irəliləyişlər əldə etmiş və strateji menecment sahəsində inqilab baş veməkdədir.

1980-ci illərdə Harvard biznes məktəbinin nümayəndəsi Maykl Porterin strategiya haqqında baxışları hakim mövqe tutmuşdur(Porter, 1980, 1985) və o hesab edirdi ki, satrategiyanın açarı sahənin xüsusiyyətlərində və dinamikasındadır. Porter hesab edirdi ki, bir sahə digər sahəyə nisbətən daha cəlbedicidir və rentabelliyi müəyyənləşdirən əsas amillər sahəvi rəqabəti yaradan amillərdən qaynaqlanır. Lakin iş nəticələrinin müxtəlifliyini izah edən səbəblərə yeni yanaşma diqqəti firmanın xarici mühitindən(onun fəaliyyət göstərdiyi sahə) firmanın özünə yönəltdi.

Matris 1.1. Bazara yönümlülüyün qiymətləndirilməsi

5. MÜŞTƏRİLƏRƏ İSTİQAMƏTLƏNMƏ

	Tam razı	Razı	Bi-tərəf	Narazı	Tam nara-zı	Bilmi-rəm
Müştərilərin ehtiyacları və tələbatları haqqında informasiyalar mütəmadi toplanılır	5	4	3	2	1	0
Bizim korporativ məqsəd və siyasət – müştəriləri razı salmaq	5	4	3	2	1	0
Müştərilərin razılıq səviyyəsi mütəmadi qəymətləndirilir və lazım gəldikdə situasiyanın yaxşılaşdırılması üçün tədbirlər həyata keçirilir	5	4	3	2	1	0
Biz gücümüzü əsas müştərilərlə və müştəri qrupları ilə daha möhkəm əlaqələrin yaradılmasına veririk	5	4	3	2	1	0
Biz bazarda tələbatları ilə bir-birindən aydın şəkildə fərqlənən qrupların və seqmentlərin olduğunu qəbul edir və öz təklifimizi onlara uyğunlaşdırırıq	5	4	3	2	1	0

"Müştərilərə istiqamətlənmə" bölməsi üçün balların ümumi miqdarı (25 mümkün baldan)

1. RƏQİBLƏRƏ İSTİQAMƏTLƏNMƏ

	Tam razı	Razı	Bi-tərəf	Nara-zı	Tam nara-zı	Bilmirəm
Rəqiblərin fəaliyyəti haqqında informasiya mütəmadi olaraq yığılır	5	4	3	2	1	0
Biz əsas rəqiblərin təklifləri üzrə daima bençmarkinq (müqayisəli sınaqların aparılması) aparırıq	5	4	3	2	1	0
Rəqiblərin əsas hərəkətlərinə çevik reaksiya veririk	5	4	3	2	1	0
Biz müştərilərin vacib hesab etdikləri amillər üzrə rəqiblərdən fərqlənməyə ciddi fikir veririk	5	4	3	2	1	0

“Rəqiblərə istiqamətlənmə” bölməsi üçün balların ümumi miqdarı (20 mümkün baldan)

2. UZUNMÜDDƏTLİ PERSPEKTİVLƏR

	Tam razı	Razı	Bitə rəf	Narazı	Tam narazı	Bilmirəm
Biz qısamüdətli mənfəətin alınmasını deyil, bazar payının uzunmüddətli artımını daha vacib hesab edirik	5	4	3	2	1	0
Biz daxili səmərəliliyin yüksəlməsinə deyil, bazardakı fəaliyyətimizin yaxşılaşmasına böyük diqqət göstəririk	5	4	3	2	1	0
Qərarların qəbulu zamanı qısamüddətli faydalar deyil, uzunmüddətli mülahizələr əsas götürülür	5	4	3	2	1	0

"Uzunmüddətli perspektivlər" bölməsi üçün balların ümumi miqdarı (15 mümkün baldan)

4. FƏALİYYƏT İSTİQAMƏTLƏRİ ARASINDA KOORDİNASİYA

	Tam razı	Razı	Bitərəf	Narazı	Tam narazı	Bilmirəm
Müştərilər haqqında informasiya bütün təşkilata yayılır və bütün bölmələrə çatdırılır	5	4	3	2	1	0
Müştərilərin ehtiyaclarını ödəmək üçün təşkilatın müxtəlif bölmələri səmərəli əməkdaşlıq edirlər	5	4	3	2	1	0
Bölmələr arasında rəqabətin və ixtilafın müştərilərə səmərəli xidmət göstərməyə mane olmasına imkan verilmir	5	4	3	2	1	0
Bizim təşkilat yaranan imkanları ierarxik maneələr nəticəsində əldən buraxmır, əksinə onlardan istfadə etmək üçün kifayət qədər çevikdir	5	4	3	2	1	0

"Fəaliyyət istiqamətləri arasında koordinasiya" bölməsi üçün balların ümumi miqdarı (20 mümkün baldan)

3. KORPORATİV MƏDƏNİYYƏT

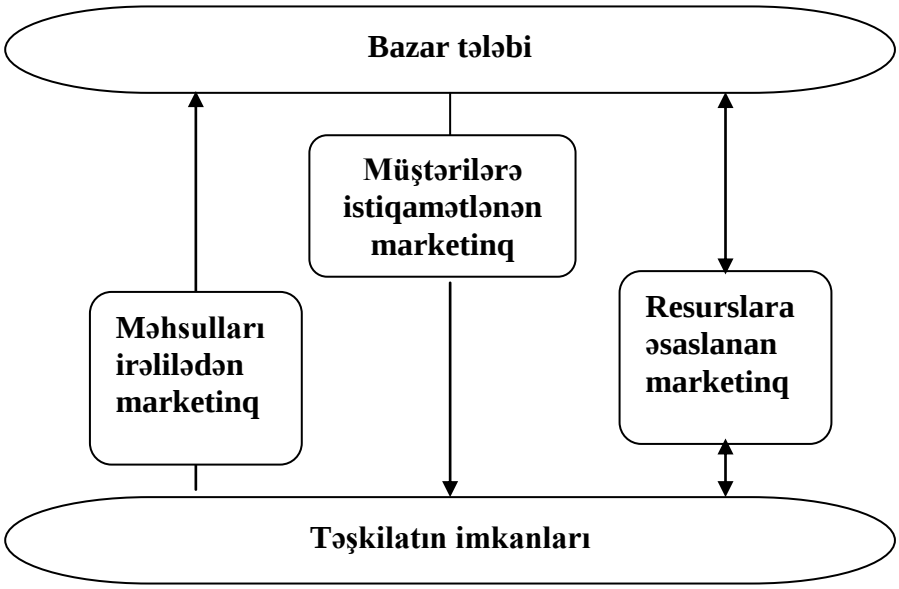
	Tam razı	Razı	Bitərəf	Narazı	Tam narazı	Bilmirəm
Bütün işçilər müştəriləri razı salmaq üçün öz köməkçi rollarını başa düşməlidirlər	5	4	3	2	1	0
Mükafatlandırma sistemi xarici bazarlarda fəaliyyətin nəticələri və müştəriləri razı salmaq səviyyəsi ilə sıx bağlıdır	5	4	3	2	1	0
Bütün funksional sahələrin ali rəhbərliyi müştəriləri razı salmağı ən mühüm hal hesab edirlər	5	4	3	2	1	0
Ali rəhbərlik iclaslarda müştəri razılığı səviyyəsinə təsir göstərəcək məsələlərin müzakirəsini bir nömrəli hesab edir.	5	4	3	2	1	0

"Korporativ mədəniyyət" bölməsi üçün balların ümumi miqdarı (20 mümkün baldan)

Yekun

Müştərilərə istiqamətlənmə (25 mümkün baldan)
Rəqiblərə istiqamətlənmə (20 mümkün baldan)
Uzunmüddətli perspektivlər (15 mümkün baldan)
Fəaliyyət istiqamətləri arasında koordinasiya (20 mümkün baldan)
Korporativ mədəniyyət (20 mümkün baldan)
Toplanmış balların ümumi miqdarı (100 mümkün baldan)
İzahat
80-100 bal yüksək bazara istiqamətlənmə deməkdir. Lakin, 100 baldan aşağı nəticələri yaxşılaşdırmaq olar!
60-80 bal bazara orta istiqamətlənməni göstərir – təkmilləşdirməsi daha çox lazım olan sahələri müəyyənləşdirin.
40-60 bal bazara istiqamətlənmə üçün hələ çox tədbirlər həyata keçirilməsi lazım gəldiyini göstərir. Əsas boşluqları təyin edin və onları aradan qaldırmaq üçün tədbirlər ardıcıllığını müəyyənləşdirin.
20-40 bal bazara istiqamətlənmə üçün dağı hərəkətə gətirmək lazımdır! Üzdə görünəndən başlayaraq məqsədə doğru irəliləyin. Amillərin bəzilərinə siz digərlərindən daha güclü təsir edə bilərsiniz. Onlarla ilk növbədə məşğul olun.

Qeyd. Əgər siz əksər göstəricilər üzrə "0" bal alçısınızsa, onda, ən yaxşısı kompaniytanızı öyrənməyə başlayın!



Şəkil 1.3. Marketinq yanaşmaları

Bu yeni yanaşmanı resurslar baxımından təşkilata yanaşma(Wernerfelt, 1984) və ya "rəqabətin açar növlərinə" istiqamətlənmə(Prahalad and Hamel, 1990) adlandırdılar.

Marketinqə və strategiyaya olan müasir baxışlar bu iki yanaşmanın hər ikisinin uyğun şəklidə birləşdirməyə əsaslanır(bax. Hooley et al., 1998). Eyni zamanda, onlar, hələ də bir çox təşkilatlarda müşahidə olunan, strategiyaya və xüsusən də marketinqə olan müxtəlif yanaşmaları sıxışdırmır. Üç alternativ yanaşmanı asanlıqla ayırmaq olar(şəkil 1.3):

- **Məhsulu irəlilədən marketinq.** Bu yanaşmada təşkilat öz diqqətini hazır məhsul və xidmətlərə yönəldir və alıcıların onları alması üçün həvəsləndirmə və hətta inandırma üsullarını axtarır. Bu, resurslar baxımından marketinqə yanaşmanın bəsit izahıdır-bizdə rəqiblərin təklif etdiyindən fərqlənən və bizim yaxşı istehsal edə bildiyimiz resurs (bizim məhsul və ya təklif etdiyimiz xidmət) var. Başlıcası, müştərini bizim yaxşı hazırlaya bildiyimiz məhsulu almağa inandırmaqdır. Dey (Day, 1999) bu yanaşmanı İBM kompaniyasının 1983-cü ildəki məqsədinə uyğun gəldiyini bildirir. Bu fikri əsas götürərək firma məqsədini müəyyənləşdirmişdir: sənayeni inkişaf etdirmək, öz məhsullarının bütün assortimentlərinin rəqiblərinin məhsullarından üstünlüyünün təmin edilməsi, bütün fəaliyyət növləri üzrə ən səmərəli firmaya çevrilmək və stabil rentabelliyi saxlamaq. Bu siyahının əsas diqqətçəkən məqamı, orada müştərilərin adının bir dəfə də olsa çəkilməməsidir. Bütün diqqət həmin vaxtda(1983-cü ildə) İBM firmasının nə etdiyinə və nəyi daha səmərəli edə biləcəyinə istiqamətlənib. Maraqlı fakt: 1980-cı illərdə İBM firmasının nəticələri elə də qibtə doğurası deyildi.
- **Müştəriyə istiqamətlənən marketinq.** Digər yanaşma müştərilərə istiqamətlənən marketinqdir(Slater, 1998). Bu yanaşmada təşkilat nəyin bahasına olursa-olsun öz müştərilərini əldə etməyə çalışır. Belə təşkilatların məqsədi-müştərilərin istədiklərini müəyyən etmək və onlara istədikləri məhsulları təqdim etməkdir. Belə yanaşmada da problemlər yaranır. 1980-cı illərdə *Procter & Gamble* rəqiblərinin kütləvi hücumlarına və getdikcə güclənən pərakəndə tacirlərin təzyiqinə məruz qaldı. Kompaniyanın cavab tədbirlərinə müştərilərə geniş azad seçim imkanının verilməsi, məhsullaraın fəal sürətdə irəlilədilməsi, alışın stimullaşdırılması üçün sövdələşmələr həyata keçirilməsi, həmçinin satıcıların qarşısında ciddi məqsədlərin qoyulması daxil idi. Nəticədə misli görülməyən dərəcədə məhsul növləri əmələ gəldi(hətta elə vəziyyət yaranmışdı ki, kompaniya eyni zamanda müştərilərə 35 adda Bounce kondisionerləri təqdim edirdi). Müştərilər məhsulların

irəlilədilməsi zamanı mənasız addımlardan çaşıb qalır (sövdələşmələr, kuponlar, təkliflər və s.), pərakəndə tacirlər isə məhsulun saysız-hesabsız növlərini piştaxtalarda saxlamalı olduqlarından qəzəblənirdilər. Yaxın məhsulların assortimentlərinin genişlənməsi istehsal prosesində tamamilə hərc-mərclik yaratdı: maddi-texniki təchizatda ciddi çətinliklər yarandı (Day, 1999). Müştərilərə əsaslandırılmamış istiqamətlənmə kompaniyanı qısamüddətli məqsədlərə yuvarlandıra, mənasız əlavə məhsulların yaradılmasının genişləndirilməsinə və gələcəyi nəzərə almayan tədqiqatların və işləmələrin həyata keçirilməsinə səbəb ola bilər(Frosch, 1996). Kristensen və Bauer(Christensen and Bower, 1996) öz fikirlərində irəliyə gedərək qeyd edirlər ki, belə "firmalar sənaye liderliyi mövqeyini itirirlər...çünki onlar öz müştərilərinin istədiklərini edirlər".

- **Resurslara əsaslanan marketinq.** Bu kitabda biz təsvir etdiyimiz iki yanaşma arasında yerləşən konsepsiyanı təbliğ edirik. Bu yanaşmada firma öz marketinq startegiyasını işləməklə yanaşı bazar tələbatını və onu ödəmə qabiliyyətini nəzərə alır. Bu yanaşmada uzunmüddətli perspektiv üçün müştərilərin tələbatlarının formalaşdırılması təsəvvürü digər bazar amilləri (təklif və rəqiblərin strategiyaları, həmçinin təchizat zəncirinin xüsusiyyətləri kimi) və aktivlər sxeminin yaradılmasının və bütün alətlərdən tam istifadə edə bilmək üçün təşkilatın səriştəsi və bacarığının nəzərə alınması ilə birgə həyata keçirilir. 1980-cı illərin sonlarında İBM kompaniyası öz strategiyasında dəyişikliklər edərək bazarla tənzimlənən keyfiyyət uğrunda mübarizəyə qalxdı. Onu sözlə belə ifadə etmək olar: "biz fəaliyyət göstərmək üçün seçdiyimiz bazarlarda müştərilərin tələbatlarını və arzularını digər təşkilatlardan daha yaxşı ödəyə bilsək, onda qalan hər şey öz yoluna düşəcək". Kompaniya tərəfindən seçilən yanaşmada müştəri mərkəzi mövqedə qalır; lakin eyni zamanda, yanaşmada, İBM-in mövcud resurslarla(aktivlər və imkanlar) lider ola biləcəyi bazarların seçilməsi əhəmiyyəti də ön plana çəkilir.

Resurslara istiqamətlənən marketinq mahiyyət etibarilə, bazar tələbatı və təşkilatın rəqabət apara bilmək qabiliyyəti arasında uzunmüddətli uyğunluğu axtarır. Bu o demək deyil ki, təşkilatın resursları donmuş və dəyişməz şəklində nəzərdən keçirilir. Heç də belə deyil. Bazar tələbatı daima təkamül etdiyinə görə təşkilatın resursları da gərək daima inkişaf etsin ki, o, əvvəlki kimi rəqabətqabiliyyətli olsun və yeni imkanlardan istifadə edə bilsin. Lakin əsas məsələ, imkanlardan istifadə, onları əldə etmək üçün xüsusi üsullardan istifadə etməklə deyil, təşkilata maddi bazanı təmin edən real və potensial üstünlüyün olduğu təqdirdə mümkünlüyə çevrilə bilər. Biz bu məsələyə marketinq resurslarının qiymətləndirilməsi

problemlərinin müzakirəsində(6-cı fəsil) və kompaniyanın fəaliyyət göstərmək üçün seçdiyi bazarların meyarlarının(12-ci fəsil) araşdırılmasında yenidən qayıdacağıq.

Lakin ilk növbədə biz, bazara istiqamətlənmə və marketinq resurslarının təşkilatın fəaliyyətinə hansı şəkildə təsir göstərdiyini bilməliyik. Bunun üçün biz təşkilatda maraqlı olan birgə işin iştirakçıları anlayışını irəli sürürük.

1.3 TƏŞKİLATDA MARAQLI OLAN İŞTİRAKÇILAR(TƏRƏFLƏR)

Təşkilat nə üçün mövcuddur? Kommersiya təşkilatları üçün cavab sadədir: təşkilatın mülkiyyətçiləri və səhmdarları üçün qoyulmuş investisiyaya görə mənfəət qazandırmaq. Xeyriyyə təşkilatları, vəkil edilmiş təşkilatlar, ictimai xidmət və digər bu kimi qeyri-kommersiya təşkilatlarında isə onun mövcudluq səbəbi müəyyən qrup insanlara xidmət etmək istəyidir. Lakin həm kommersiya, həm də qeyri-kommersiya təşkilatları çox nadir hallarda belə sadə məqsədlər üçün idarə edilir. Qərarlar, əksər vaxtlarda, ya bir-birini tamamlayan, ya da öz aralarında bir-birilə rəqabət aparan çoxsaylı tələbatlara uyğun qəbul edilir. Misal üçün, Ceyms Daysonun 2002-ci ilin əvvəllərində maya dəyərini əsas tutaraq(səhmdarlar qarşısında səmərəli işləmək haqqında öhdəliyə uyğun) məişət elektrik cihazları istehsalının Birləşmiş Krallıqdan Uzaq Şərqə keçirilməsi qərarı onu nəzərə çarpacaq dərəcədə yerli camaatdan uzaqlaşdırdı. Bu qərar həmin ərazidə həyat şəraitinə və iş yerlərinin sayına təsir göstərdi(əməkdaşlar və yerli camaat qarşısında cavabdehlik).

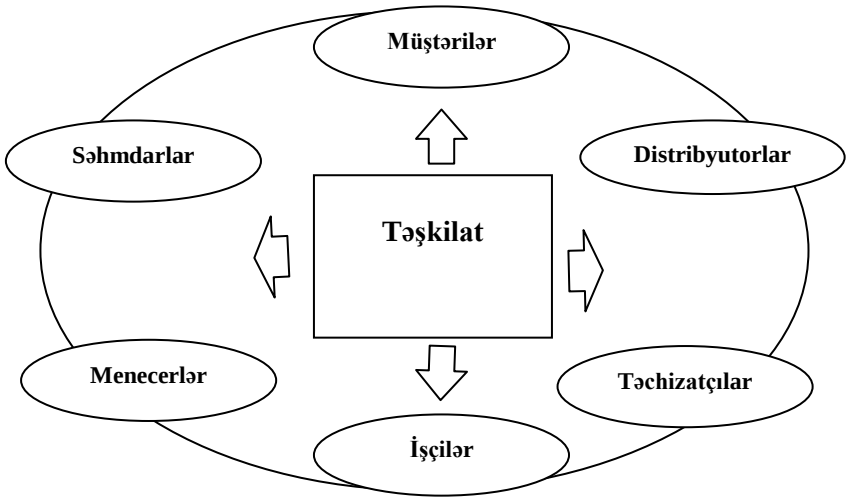
Bütün təşkilatlar ümumi işin çoxsaylı iştirakçılarına xidmət göstərir (Harrison and St John, 1994; Mitchell et al., 1997). Lakin, resursların bölüşdürülməsi və qərarların qəbulu zamanı onlardan biri digərlərinə nisbətən daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Misal üçün, Mərkəzi və Şərqi Asiyanın keçid iqtisadiyyatının öyrənilməsi zamanı müəyyənləşmişdir ki, dövlət müəssisələrinin əksəriyyətində ümumi işdə maraqlı olan iştirakçılar əsasən işçilər idi və təşkilatların məqsədi işəgötürmə prosesinin fasiləsizliyini təmin etməkdən ibarət olmuşdu. Bu istiqamət əksər dövlət müəssisələrində onların özəlləşdirilməsi və kommersiya sektoruna satılmasından sonra da saxlanmışdır. Tədqiq edilmiş əksər kommersiya təşkilatlarında məqsəd rentabellik və investisiyaya görə mənfəət idi.

Kommersiya təşkilatlarında ümumi işdə maraqlı olan bir sıra əsas tərəfləri müəyyənləşdirmək olar(şəkil 1.4)(Greenly and Foxall, 1996, 1997). Onlara səhmdarlar və mülkiyyətçilər, menecerlər, işçilər, müştərilər və təchizatçılar aiddir. Yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz bazara istiqamətlənmə mədəniyyəti prioritetlər reytinqində müştəriləri daha

yüksəyə qaldırmağa səy göstərdiyi halda, əksər təşkilatlar üçün real situasiya ümumi işin müvafiq iştirakçılarının maraqlarının mürəkkəb qarışığı şəklində olacaq.

Doyl(Doyle, 2000) ümumi işdə maraqlı olan müxtəlif qrupların motivlərini və gözləntilərini nəzərdən keçirib:

- **Səhmdarların** iki əsas tipi var. Bunlar, ilk növbədə təşkilata şəxsən uzunmüddətli və emosional bağlı olan şəxslərdir. Lakin, hazırki dövrdə, səhmdarlar daha çox öz uzunmüddətli investisiyalarının dəyərini maksimallaşdırmağa çalışan həm fiziki, həm də hüquqi şəxs olan maliyyə investorlarıdır. Ziddiyyət ondadır ki, səhmdarlar üçün uzunmüddətə dəyərliliyə can atma əksər firmaları səhmlərin dəyərini və ya dividenti maksimal artırmaq üçün qısamüddətli qərarların qəbuluna məcbur edə bilər.



Şəkil 1.4. Təşkilatda marağı olan ümumi işin iştirakçıları

- **İşçilər** də kompaniyaya uzun müddət bağlı ola bilərlər. Onların prioritetləri əsasən mükafatlanma(əmək haqqı və məvacib şəklində), işdən razı qalma və arxayınlığın(iş təminatı) təminindən ibarətdir. Bu səhmdarlar üçün kompaniyanın dəyərliliyinə uyğun gəlməyə bilər. Çox az işçi səhmlərin dəyərinin qalxması müqabilində öz iş yerlərinin itirilməsi ilə razılaşa bilər. Eyni zamanda, bir çox təşkilatlar ciddi şəkildə, işçiləri hərəkətə gətirən qüvvələri öyrənməklə məşğuldurlar. Misal üçün, isveç sığorta kompaniyası *Skandia* işçilərin məqsədləri ilə kompaniyanın məqsədlərini uyğunlaşdırmaq üçün mütəmadi olaraq işçilərdən məlumat toplayır (*Fortune,* 11 mart 2002). Birləşmiş Krallıqda dövriyyəsi 4 mlrd.

funt sterlinq olan 26 universamı və 136 *Waitrose* supermarketini idarə edən pərakəndə ticarət müəssisələri qrupu *The John Lewis Partnership*, rəhbərlik və əmək kollektivinin seçilmiş nümayəndələrinin birgə yığıncağını təşkil etməklə özünün 38000 işçisini qərarların qəbulu prosesinə cəlb edir.

- **Menecerlər** də əmək haqqı və nüfuz formasında fərdi mükafatlanmada maraqlıdır. Peşəkar menecerlər uzunmüddətli planda firmalara daha az bağlı olur və öz işlərinə karyeralarında müvəqqəti mərhələ kimi yanaşırlar. Menecerlərin işdə müvəffəqiyyəti daha çox qısamüddətli nailiyyətlərlə ölçülür(misal üçün, satış və ya səmərəlilik sahəsində) və onlar, əsasən uzunmüddətli perspektivdə kompaniyanın fəaliyyət nəticələrinin yaxşılaşdırmasına eyni dərəcədə məsuliyyətli deyillər.
- **Müştərilər** səhmdarlar üçün əsas dəyərlilik mənbəyi hesab olunur. Doyl(Doyle, 2000) belə hesab edir ki, "hətta ən məqsədyönlü maliyyə meneceri də uzunmüddətli pul vəsaitlərinin kompaniyaya axınının məmnun qalmış müştərilər hesabına mümkün olduğunu anlayır". Lakin burada, kompaniyanın, müştərilərinin razılığını qalan digər maraqları qurban verməklə əldə edə bilməsi kimi daxili təhlükə də mövcuddur. Rəqiblərə nisbətən daha ucuz qiymət və daha yüksək keyfiyyət təklifi aydındır ki, "müştəriləri heyrətləndirəcək", lakin, bu zaman bu məhsula çəkilən xərclər müştərilərin ödəməyə hazır olduğu qiymətdən yüksək olarsa, təşkilat tezliklə həmin biznesdə iflasa uğrayacaq. Bu halda korkoranə olaraq müştərilərin arxasınca qaçmaq səhmdarlar üçün uzunmüddətli dəyərlilik yaratmağa zidd ola bilər. Son vaxtlarda internet-kompaniyaları tərəfindən çoxsaylı uğursuz qeyri-adi təkliflər sübut edir ki, müştərilər üçün dəyər yaradılması prosesi digər metodlarla tarazlaşdırılmalıdır.
- **Təchizatçılar və distribyutorların** da təşkilatda öz maraqları var. Təchizatçılar kompaniyalara xidmət edərkən öz maraqlarını güdürlər. Təchizatçılar həm də davamlılıq, gözlənilən və qəbul edilə bilən həddə(alışa) də ümid edə bilərlər. 1999-2000-ci illərdə Birləşmiş Krallıqda fəaliyyət göstərən pərakəndə ticarət müəssisəsi *Marks & Spenser* (*M&S*) maliyyə problemləri ilə qarşılaşdıqda *Courtaulds* kimi təchizatçılar ilə uzunmüddətli əlaqələri pozuldu. *M&S* xərcləri aşağı salmaq üçün çoxsaylı mənbələrdən materiallar almağa başladı və nəticədə uzun illər əməkdaşlıq etdyi təşkilatların etibarını itirdidi, bəzi hallarda isə kompaniyaya qarşı məhkəmə iddiaları qaldırıldı. Distribyutorlar da təşkilatın fəaliyyətində maraqlı ola bilərlər. Abtomobil istehsalı sənayesində avtomobil satışı üzrə satış distribyutorları, adətən, eksklyuziv françayz avtomobillərinin fərdi istehsalçıları

ilə sıx əlaqədə olurlar(baxmayaraq ki, Avropa Məhkəməsi, ehtimal ki, bu qanunu dəyişdirəcək. Distribyutorlar birbaşa olaraq həmin bazar üçün uyğun olan məhsulların istehsal və satışı ilə məşğul olan istehsalçıların müvəffəqiyyətinə və ya uğursuzluğuna təsir göstərir. Distribyutorlar da müəyyən hədd daxilində davamlı və gözlənilən əməkdaşlıqda maraqlı ola bilərlər.

Qeyri-kommersiya təşkilatları üçün ümumi biznes iştirakçılarını və onların tələbatlarını təyin etmək daha mürəkkəbdir:

- Təşkilatın **mülkiyyətçilərini** və onların maraqlarını müəyyənləşdirmək çətin olur. Misal üçün, katolik kilsə, qrinpis və leyborist partiyası kimə məxsusdur? Çoxları deyəcəklər ki, onların sahibləri onları dəstəkləyənlərdir-kilsəyə gələnlər, fəallar və üzvlər. Bəlkə onların sahibləri onların işçiləridir(misal üçün, Roma Papası və ruhanilər)? Əgər söhbət səhiyyə və ya polis, yaxud da təhsil orqanlarından gedirsə, demək olarmı ki, onların sahibi xərcləri maliyyələşdirən bütün cəmiyyət, vergi ödəyiciləri, yoxsa prioritetləri və məqsədləri müəyyənləşdirən iqtidarda olan hakimiyyətdir?
- Təşkilatın xidmət göstərməyə can atdığı şəxsləri **müştəri** hesab etmək olar. Katolik kilsənin müştəriləri hər bazar günü məsihaya qulaq asmağa gələn insanlardır. Ancaq müştərilər kilsənin öz sıralarına cəlb etmək, inandırmaq və təsir göstərmək istədiyi daha geniş dairəni əhatə edə bilər. Səhiyyənin müştəriləri kimdir-xəstələrmi? Bəlkə öz sağlamlıqlarını diqqətlə qoruyaraq xidmətə ehtiyacı olanlardı? Ali təhsil sisteminin müştərilərinə kimi aid edək? Tələbələri? Yoxsa onların təhsillərini maliyyələşdirən valideynləri? Bəlkə məzunlar arasında ixtisaslı mütəxəssislər axtaran iş verənləri? Kimləri polis xidmətinin müştərisi adlandırmaq olar? Cinayətkarlıqdan müdafiə olunmaq ehtiyacı olan cəmiyyəti? Cinayətkarların özlərini? Yoxsa bu xidməti maliyyələşdirən vergi ödəyicilərinimi? Müştərilərin təyinatındakı müxtəliflikər onların ehtiyaclarını və nə istədiklərini, nəyə can atdıqlarını müəyyənləşdirmək zamanı fərqli nəticələr çıxarmağa səbəb olur. Müxtəlif müştərilərin tələbatlarını öyrənmək və ödəmək qeyri-mümkün olduğuna görə bazar mövqeyini sıradan çıxarır. Misal üçün, həkimlər və polis zabitləri müştərilərə görə mövcud olma ideyasına qarşı bütün gücləri ilə mübarizə apardığı bir vaxtda onların mövqeləri şəxsi mühafizə və alternativ tibbin yaranması ilə sıradan çıxacaq.
- **İşçiləri** müəyyənləşdirmək nisbətən asandır. Lakin onların motivləri kommersiya sektorundakılara nisbətən daha mürəkkəb ola bilər. Tibb bacısını böyük olmayan maliyyə mükafatı müqabilində ağır işdə uzun müddətə işləməyə nə vadar edir? Nə üçün

insanlar əmək haqqı almadan xeyriyyə mağazalarında könüllü olaraq işləyirlər? Nə üçün fəallar öz həyatlarını təhlükə altında qoyaraq neft platformalarının batırılmasına və nüvə tullantılarının dənizə axıdılmasına imkan verməməyə çalışırlar? Qeyri-kommersiya sektorunda işçilər həm maddi mükafat müqabilində, həm də könüllük əsasında işləyə bilərlər. Amma, əsasən motivləşdirici amillər qeyri-maliyyə xarakterli olur; motivlər daha çox onlar üçün əhəmiyyətli və qiymətli işə xidmət etmədən qaynaqlanan məmnunluq hissindən yaranır.

Ümumi biznesin iştirakçılarının yuxarıda nəzədən keçirdiyimiz bir çox maraqlarının bir-birini tamamlaya bilməsinə baxmayaraq, bəzən onlar bir-birisinə zidd də ola bilər(*Clarkson, 1995*). Misal üçün, səhmdarların uzunmüddətli dəyərlilik yaratmaq cəhdləri distribyutorların və təchizatçıların fasiləsiz iş, davamlılıq və sərfəli hədd tələbatlarına əks ola bilər. Öz müştərilərinin arzu və tələbatlarına uyğun olma haqqında kompaniyanın qarşısında qoyulan tələblər, menecer və işçilərin fəaliyyət və rollarına böyük təsir göstərə bilər; lakin, bütün bu təsirlər sevinclə qarşılanacaq. Bu məsələ eyni zamanda bir neçə vəziyyətlərdə özünü göstərəcək. Məsələn, kommersiya təşkilatlarının menecer və işçiləri hətta onun səhmdarı da ola bilər. Hətta zaman-zaman onlar özlərinin müştərisi də ola bilərlər.

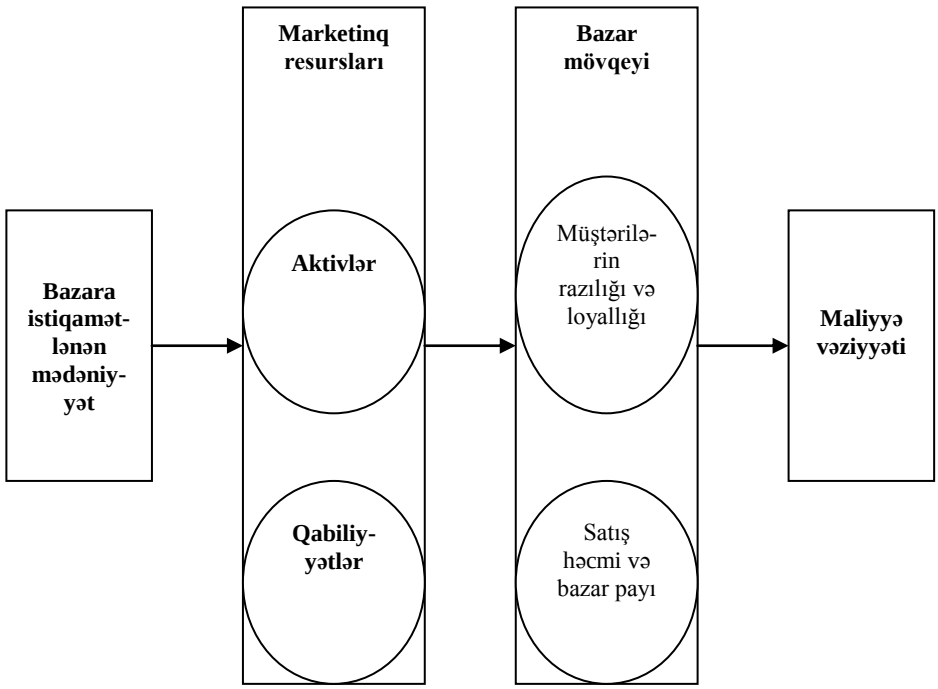
İstənilən təşkilatda, onu, ümumi biznesin müxtəlif iştirakçılarına yönləndirən bir neçə istiqaməti təyin etmək olar. Lakin biz demək istəyirik ki, bu fəsilin əvvəlində də qeyd edildiyi kimi, bazara güclü istiqamətlənmə ümumi işin iştirakçılarının digər məqsədlərinə də çatmaq üçün sementləşdirici qüvvə rolunu oynaya bilər.

1.3.1 Ümumi işin iştirakçılarının məqsədlərinə çatmaqda marketinqin rolu

Faktlar göstərir ki, bazarda uğurla fəaliyyət göstərən təşkilatlar səhmdarlar üçün təşkilatın dəyərini yüksəldərək yüksək maliyyə göstəricilərinə nail olur. Misal üçün, Homburq və Pflesserə görə(*Homburg and Pflesser, 2000*) bazara istiqamətlənmə mədəniyyətini qəbul edən təşkilatlasr maliyyə cəhətdən onu qəbul etməyənlərə nisbətən daha üstün mövqedə olacaq. Bir çox digər tədqiqatlar da bazara istiqamətlənmə, müştərilərin razı qalması və təşkilatın maliyyə vəziyyəti arasında birbaşa əlaqəni sübut edir.

Şəkil 1.5-də bazara istiqamətlənmə mədəniyyətinin təşkilatın iş nəticələri və fəaliyyətinə təsiri əks olunmuşdur. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, bazara istiqamətlənmənin səviyyəsi təşkilatın daxili dərinliklərində olan mədəniyyət aspektidir (*Desphande et al*., 1993). Əgər təşkilatda bazara istiqamətlənmə güclüdürsə, onda onun bütün bölmələri müştərilər

üçün daha yüksək dəyərin yaradılmasına və bu məqsədə çatmaq üçün işlərin həyata keçirilməsinə yönəlmişdir. Bu da öz növbəsində, bu fəaliyyət istiqamətlərinin idarə edilməsi quruluşunda və onların hansı idarəetmə prioritetləri əsasında idarə edilməsində öz əksini tapır. Məsələn, əmək resurslarının idarə edilməsi və kadrların hazırlanması xidməti əsasən müştərilərlə tanışlıq və onlara xidmət göstərilməsinə istiqamətlənir və müştərilərin razı qalmasını stimullaşdıran mükafatlandırma sistemi yaradılır. Sübut edilmişdir ki, əgər təşkilatlarda bazara istiqamətlənmə güclü olarsa, işçilər işlərindən razı qalarsa və işlərinə sədaqətli olarlarsa(bax. *Siguaw et al., 1994; Piercy et al., 2002*), onda, təşkilatda müştərilərin tələbatlarına istiqamətlənmiş motivləşdirilmiş işçi qüvvəsi olacaqdır. *John Lewis Partnershipin* direktoru Ser Stüart Hempson(*Stuart Hampson*) işi aşağıdakı kimi təsvir edir: "Bu səmərəlilik dairəsidir. Öz imkanlarına görə özünü ifadə edə bilən, razı əməkdaş öz işindən qürur duyur və müştərilərə ən yaxşı şəkildə xidmət göstərməyə çalışır, bu da öz növbəsində müştərilərdə razılığa və daha keyfiyyətli xidmətə səbəb olur "(*The Guardian*, 18 mart 2002-ci il).



Şəkil 1.5 Marketinq və kompaniyanın fəaliyyətinin nəticələri

Yüksək səviyyəli bazara istiqamətlənmə kompaniyanın reputasiyası və brendi kimi marketinq aktivlərinin inkişafına (*Aaker, 1991*), bazar innovasiyaları qabiliyyətinə (*Slater and Narver, 1995; Han et al., 1998*) və müştərilərlə münasibətin idarəedilməsi (CRM) vərdişlərinin inkişafına (*Gummenson, 1999*) diqqətin güclənməsinə gətirib çıxarır. Bazarda tətbiq edilən marketinq resurslarının inkişaf ı(aktivlər və qabiliyyətlər) təşkilatı əla bazar vəziyyətinə gətirib çıxara bilər. Misal üçün, razı və yüksək motivləşdirilmiş heyət(marketinqin əsas aktivi) böyük ölçüdə razı və loyal müştərilərin meydana gəlməsinə (*Bowen and Lawler, 1992; Payne 1993*) və satışın həcminin və bazar payının əhəmiyyətli dərəcədə artmasına səbəb olacaqdır. Tanınan və hörmət olunan brendlər kimi reputasiya ilə bağlı aktivlər CRM və bazar innovasiyaları vərdişləri kimi yüksək inkişaf etmiş marketinq qabiliyyətləri ilə birgə təşkilatın bazarda tutduğu mövqeyə birbaşa təsir göstərir. Təşkilatın bazar vəziyyəti və maliyyə vəziyyəti arasında da sabit əlaqə mövcuddur. Müştərilərin razılığı və loyallığı satış həcminin və bazar payının artmasına (*Hart et al., 1990; Anderson and Sullivan, 1993; Rust and Zahorik; Wells, 1994/5*) və nəticədə yaxşı maliyyə nəticələrinə səbəb olur. Maliyyə nəticələrinin yaxşılaşmasının səbəblərindən biri istehsal miqyasının artması ilə miqyasdan qənaət olunmasındadır. PİMS proqramı(marketinq startegiyasının mənfəətə təsiri) göstərir ki, daha böyük bazar payına malik olan kompaniyalar istehsal, əməliyyat fəaliyyəti və marketinqdən yaranan faydalardan istifadə edərək daha yüksək maliyyə nəticələrinə malik olurlar.

Doyl(*Doyle, 2000*) tərəfindən ətraflı təsvir olunan ikinci yola görə səhmlərin birja dəyəri kapital dəyərini nəzərə almaqla, gələcəkdə, gözlənilən nəğd axınları ilə müəyyənləşir. Bu nöqteyi-nəzərə görə ideəetmənin əsas vəzifəsi gələcək nəğd vəsaitlərin məbləğini artırmaqla səhmlərin birja dəyərini maksimallaşdırmaqdır. Bu prosesdə marketinq yüksək əlavə gəlir gətirən və böyük bazar payının əldə edilməsinə imkan verən davamlı brendləri yaratmaq və ya bazara yeni uğurlu, məhsulları daxil etmək kimi strategiyaları hazırlayaq nəğd vəsaitlərin daxil olmasının yüksəlməsinə şərait yaradır. Belə yanaşmada marketinqin əsas diqqəti gələcəkdə böyük pul vəsaitlərinin daxil olmasına şərait yaradan aktivlərin (brend və ya bazar payı kimi) inkişafına və qorunmasına yönəlir. Doyl, marketinqin rolunu, təşkilatın fəaliyyət göstərəcəyi bazar və bazar seqmentlərinin optimal seçməsi nəticəsində dəyər yaradılmasının stimullaşdırılması, bu məqsəd seqmentlərinə yüksək və ya rəqabət üstünlüklü xidmətlər göstərmək və öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün müvafiq marketinq tədbirlərini hazırlanmasında görür.

Yekunlaşdıraq: marketinq məşğulluq təminatı, mükafatlandırma işdən razılıq yaratmaqla ümumi işin iştirakçıları arasında işçilərin və

menecerlərin tələbatlarının ödənməsinə şərait yarada bilər. Öz müştərilərinə yüksək səviyyədə xidmət göstərən təşkilat rəqiblərin olmasına baxmayaraq, sifarişlərin nə cür əldə edilməsini daha yaxşı bilir və gələcəkdə də salamat qalmaq və fəaliyyətini davam etdirməyə daha da şanslıdır. Bazara güclü istiqamətlənmiş təşkilatlarda işin əməkdaşlara daha çox məmnunluq verdiyini sübut edən faktlar da mövcuddur(*Slater and Narver, 1995*). Bu da öz növbəsində daimi yüksəlişə səbəb olan "səmərəlilik dairəsi" yarada bilər, razı və motivləşdirilmiş işçilər müştərilərin razı qalmasına səbəb olur, buna görə də təşkilatın iş nəticələri yaxşılaşır və prosesin özü heyətə getdikcə daha çox xoş gəlməyə başlayır və s. Analoji qaydada, təchizat zəncirində olan əməkdaşların maraqlı olduğu iş nəticələri və mənfəətə gedən ən səmərəli yol bazardan keçir. Əməkdaşlıq və birgə iş nəticəsində uğur əldə edilməsi təşkilatları daha da yaxınlaşdırır və təchizat və bölüşdürmə zəncirini daha dayanıqlı və proqnozlaşdırılan edir.

1.4 MARKETİNQİN ƏSASLARI

Marketinqin yuxarıda qeyd etdiyimiz baza konsepsiyasına, resurslara istiqamətlənən marketinqin qanunauyğunluqlarına və ümumi biznesin iştirakçılarının alternativ maraqlarına əsaslanaraq marketinq nəzəriyyə və praktikasında əsaslanıla biləcək bir sıra əsas və yüksək səviyyəli tətbiqi marketinq prinsiplərini irəli sürmək olar. Bu prinsiplər dəyərə əsaslanan və Vebster tərəfindən təsvir olunan proseslərin məntiqinə tabedir. Bu prinsiplərin hər biri o qədər aydındır ki, onların ifadə edilməsinə ehtiyac qalmır. Buna baxmayaraq bu prinsiplərin qəbul edilməsi və təşkilatın fəaliyyətində tətbiq edilməsi təşkilatın müştərilərin ehtiyaclarına reaksiyasında və müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrində köklü dəyişikliklərə səbəb ola bilər.

1-ci prinsip. Müştərilərin ehtiyaclarına yönəlin

Marketinqin birinci prinsipi yuxarıda qeyd edilənlərdən doğur və marketinqin konsepsiyasından irəli gəlir. Bu prinsipə görə maliyyə və sosial sferaya aid olmasına baxmayaraq təşkilatın uzunmüddətli məqsədlərinə çatmasında müştərilərə istiqamətlənmə əsas rol oynayır-yalnız mütləq istiqamətlənmə! Bu fakta görə təşkilat müştərinin arzu və tələbatlarını diqqətlə öyrənməli və bundan sonra təşkilat onların nədən ibarət olduğunu və ən yaxşı şəkildə onların necə ödənilə biləcəyini dəqiq təyin etməlidir.

İkinci nəticə: müştərilərin təşkilatdan razı qalıb-qalmamasını ancaq müştərilər təyin edə bilər. Bazara çıxarılan məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinə, müştərilər, onların tələbatına hansı səviyyədə cavab verməsinə görə qiymət verəcəklər. Müştərilərin fikrincə, müş-

tərilərə lazım olmayan dəbdəbəsi ilə fərqlənənlər deyil, onları razı salan və ya "onların məqsədlərinə uyğun gələn" məhsul və ya xidmətlər keyfiyyətli məhsuldur.

Levittin (*Levitt, 1986*) göstərdiyi kimi, təşkilatın fəaliyyətinin bazarla tənzimləndiyi yanaşmanın qəbulu təşkilatın qarşısında bir neçə sual qaldırır. Onlardan ən vacibləri aşağıdakılardır:

Biz hansı biznesdə işləyirik?
Biz hansı biznesdə işləyə bilərdik?
Hansı biznesdə biz işləmək istəyirik?
Biz nə etməliyik ki, həmin biznesə girişə və ya orada möhkəmlənə bilək?

Bu suallara verilən cavablar təşkilatın perspektivi və ona olan bütün baxışlar sistemini dəyişdirə bilər. 2-ci fəsildə biz biznesin müəyyənləşdirilməsi üzərində ətraflı dayanacaq və bu müəyyənləşmənin strateji fəaliyyət istiqamətində hansı əhəmiyyətli rolu oynadığını göstərəcəyik.

2-ci prinsip. Üstünlük əldə edə biləcəyiniz bazarlarda rəqabət aparın

Bazarın seçilməsi istənilən təşkilatın əsas vəzifəsidir. Təşkilat haraya öz resurslarını istiqamətləndirəcəyini və harda fəaliyyət göstərəcəyini seçir. Bazarın seçilməsində bir çox amillər, o cümlədən təşkilat üçün bazarın cəlbedilciliyi nəzərdən keçirilir. Lakin rəqabətli bazarda başqa məsələ daha vacib olacaq: bizim rəqabət aparmaq üçün kifayət qədər bilik və bacarığımız varmı? Bazarın cəlbediciliyindən həvəslənmiş kompaniyalar sonradan anlamışlar ki, onların mübarizə aparmaq üçün real imkanları yoxdur və nəticədə iflasa uğramışlar. Uğursuz .com internet kompaniyaları 2000-ci ilin əvvəllərində imkanları görmüşlər, lakin, digər internet-kompaniyalar və ya "real binalı ənənəvi təşkilatlar" üzərində üstünlük əldə etmək üçün kifayət qədər bilik və vərdişə malik olmamışlar.

3-cü prinsip. Müştərilər məhsulları almır

Marketinqin üçüncü baza prinsipinə görə müştərilər məhsulları almır; onlar məhsulların nəyə yarayacağını- yəni öz problemlərinin həll edə biləcəyini alırlar. Başqa sözlə, müştəriləri məhsul və ya xidmətin texniki xüsusiyyətləri deyil, həmin məhsulu və ya xidməti əldə etməkdən, istifadə etməkdən və ya istehlak etməkdən nə qədər fayda əldə edə bilməsi maraqlandırır.

Misal üçün, hər şeyi özü görməyi xoşlayan həvəskar, kitab rəflərini divara bərkitmək üçün lazım ola biləcək bütün alətləri toplayır. Bunlardan biri, rəfləri bərkitmək məqsədilə şurupları bağlamaq üçün deşiklərin açılmasında istifadə edilən burğu aləti ola bilər. Lakin həvəskar ustaya, dörddüymlü burğu aləti deyil, dörd düym diametri olan deşik

lazımdır. Burğu aləti bu nəticəni (deşiyi) əldə etmək üçün sadəcə vasitədir; o, yalnız, daha yaxşı metod və ya həllin meydana gəlməsinədək həmin tələbatın ödənilməsi vasitəsi kimi çıxış edir (Kotler, 1997). Bu sahədə tədqiqatlar inkişafda etdirilə və kitablar üçün saxlanc yerinin vacibliyinə də toxuna bilər (yaxud da-hər halda uzaq perspektivdə bilik və informasiyaların elektron daşıyıcılarda saxlanması kimi alternativ vasitələr yaranacaq). Rəqabət təkcə digər burğu istehsalçıları tərəfindən deyil, həm də divarda deşik açan lazer alətləri; əvvəllər rəflərin bərkidilməsi üçün ştiftlər kimi nəzərdə tutulan stenlərin layiləri; rəfləri yapışdıra bilən yapışdırıcı maddələr; kitabların alternativ saxlanma vasitələri tərəfindən yarana bilər. Elə bunlarla sahələr öz aralarında-analoji texnologiya və məhsulları ilə kompaniyalar və bazarlar - həll edilməli problemi və ya ödənilməli tələbatı olan müştəriylə fərqlənirlər. Bu mənada məişət elektrik cihazları istehsalçıları özlərini sahə hesab edə bilərlər-onların hamısı elektrik mühərrrikli ağ qutular istehsal edilrərlakin onların xidmət etdikləri bazarlar müxtəlifdirlər-bu çamaşırxana, yeyinti məhsullarının saxlanılması bazarı və s. ola bilər. Eynilə bağbana da ot biçən maşın lazım deyil. Onlara otun 1 düymdən yuxarı olmaması lazımdır. Uyğun olaraq, 1 düymədək uzana bilən yeni növ otlar da, həmçinin otların süni əvəzediciləri və ya bağın otsuz dizayn üslubu da otbiçən maşınar istehsalçıları ilə ciddi rəqabət apara bilərlər.

Bu heç də elmi nəzəriyyəbazlıq deyil. Qastronomlarda pərakəndəsatış marketinqinin istiqamətlərindən biri kateqoriyaların idarəedilməsidir. Pərakəndə tacirlər istehsalçıların brendlərindən deyil, müştərilərin tələbatlarından asılı olaraq kateqoriyaları seçirlər. Misal üçün, geniş yayılmış kateqoriyalardan biri-"istehlaka hazır olan məhsulların əvəzlənməsidir". İstehsalçıların vəzifəsi pərakəndə tacirə məhsullarının və brendlərinin həmin kateqoriyaya dəyərli nə əlavə etdiyini sübut etməkdir. Kateqoriyanın müəyyənləşdirilməsi ən sadə şəkildə aşağıdakı kimi görsənir:

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

Əgər bazara müştərinin gözü ilə baxılsa, onda, bazar imkanları və təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyinə qarşı olan təhlükələr barədə tamamilə başqa təsəvvürlər yaranar.

Aparılan bəzi müşahidələrin nəticələri gözlənilməz olub. ABŞ-da pərakəndə ticarətlə məşğul olan və güzəştlə sövdələşmələr aparan *Wal-Mart* və Britaniyada qastronomlar şəbəkəsinin sahibi olan *Asda* cümə günləri uşaq əskilərini və pivəni birgə qablaşdırılmış şəkildə satırlar. Niyə? Ticarət nöqtələrindən yığılmış məlumatların təhlili bu məhsulların

birgə alındığını göstərir. Öz həyat yoldaşlarının xahişi ilə işdən evə qayıdarkən yolüstü birdəfəlik uşaq əskisini almağa dönən gənc ata fürsətdən istifadə edərək pivə də alır(belə alışlara tələbat bir-biriləri arasında təsadüfi əlaqəyə əsaslana bilər!)-və bu da pərakəndə tacirlərə kateqoriyanı müəyyənləşdirməyə imkan yaradır.

Satıcıların məhsul və ya xidmətlərə "faydalılıq naboru" və ya müştəriyə birgə fayda gətirən tələ yemi birləşməsi kimi baxması çox vacibdir.

Marketinq üzrə rəhbərlərin əsas vəzifəsi təşkilatın fəaliyyətini yalnız şəxsi qərarlarının yerinə yetirilməsinə deyil, müştərilərin problemlərinin həll edilməsinə istiqamətləndirməkdən ibarət olmalıdır.

4-cü prinsip. Marketinq –o qədər vacib sferadır ki, onu təkcə marketinq bölməsinə(əgər belə xidmət hələ mövcud-dursa) həvalə etmək olmaz

Artıq tez-tez marketinq təşkilatda olan hər bir şəxsin məşğul olduğu işə çevrilir. Hər bir şəxsin fəaliyyəti son müştəriyə və onların razı qalmasına təsir göstərə bilər.

Kinq (King, 1985) marketinqin nə olması barəsində bir sıra mümkün yanılmaları göstərir. O, ən çox hiyləgər yanılmalardan birini "marketinq xidmətinin marketinqi" olduğunu qeyd edir. Bu hal, təşkilatın, marketinq məlumatlarını yüksək səviyyədə təhlil etməyi bacaran və bazar payını mində bir dəqiqliyə qədər hesablaya bilən, lakin müştəriyə təqdim edilən məhsul və ya xidmətə təsir qabiliyyəti aşağı olan mütəxəssislərin marketinq sahəsində işə qəbulu zamanı yarana bilər. Marketinq bölməsi "marketinqi həyata keçirən" yeganə bölmə kimi nəzərdən keçirilir, beləliklə də, digər bölmələr ancaq öz vəzifələri ilə məşğul olur və öz məqsədlərinə çatmağa can atırlar.

İidarəetmədə bürokratik səviyyələrin sayını azaltmaq və bölmələr arasında süni funksional maneələri aradan qaldırmaqla təşkilat öz strukrturunu sadələşdirəndən sonra marketinqin hər bir şəxsin işi olduğu aydın görünür. Marketinqin təşkilatın çiçəklənməsi və həyat qabililiyyətliliyinin təmin edilməsində əhəmiyyətini nəzərə alaraq belə vacib sahənin tək marketinq bölməsinə həvalə edilməsinin mümkünsüzdür.

Eyni zamanda da, marketinqin "hər bir şəxsin işi olduğunu" bəyan etməklə kifayətlənmək olmaz. Əgər marketinq "hər bir şəxsin işidirsə", onda, o, "heç kimin işinə" çevrilir. Qreyzer(*Greyser, 1997*) bazara istiqamətlənmə statusunu yüksəltməklə bərabər(eyni zamanda) rəsmi funksional marketinq bölməsinin ləğv edilməsini zəruri sayır və onları bir medalın iki üzü hesab edirdi:

"Marketinq funksiyası ("marketinqin həyata keçirilməsi") marketinq bölməsinin işi olmasına baxmayaraq, marketinqə maraq gös-

tərilməsi və daima marketinq təfəkkürü ilə işləmə hər bir şəxsin işinə çevrilməlidir. Hər bir şəxs(demək olak ki) bu işlə məşğul olsa nə baş verəcək? Kompaniyaların marketinqə marağı artdıqca, onlar rəsmi "marketinq bölməsində" böyük ixtisarlar aparırlar". Qısacası, təşkilatlar marketinqi daha yaxşı dərk etdikcə və ona daha yaxşı münasibət bəslədikcə marketinqin həyata keçirilməsi səpələnmiş formada olur, misal üçün, konkret vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün operativ qrupların yaradılması yolu ilə".

5-ci prinsip. Bazarlar tərkibinə görə müxtəlifdir

Getdikcə, bazarların müxtəlif tərkibə malik olduğu aydınlaşır; onlar müxtəlif fərdi müştərilərdən, subbazarlardan və ya müştərilərdən ibarətdir. Misal üçün, bir müştəri, avtomobili A punktundan B punktuna ucuz gedişini təmin etmək üçün, digəri onu rahat və ya təhlükəsiz səfəri həyata keçirmək üçün, üçüncüsü isə onu öz ictimai vəziyyətinə görə və ya şəxsi imicinin yaratması və öz iddialarını təmin etmək məqsədilə ala bilər. Universal məhsulla seqmentlərdən ibarət bazarı ödəməyə can atan təşkilat praktiki olaraq iki və ya daha çox kürsünün arasına düşür və dəqiq istiqamətlənmiş rəqiblər qarşısında aciz olur.

2-ci prinsipi nəzərə alsaq, biz bu nəticəyə gələrik: bazarı seqmentləşdirmənin əsas üsulu müştərinin məhsul və ya xidməti əldə etməsi və ya istehlakı zamanı əldə etdiyi faydalılığa əsaslanır. Təcrübə göstərir ki, faydalılığa görə seqmentləşdirmə (10-cu fəsil) bazarın seqmentləşdirilməsinin ən səmərəli üsullarındandır, belə ki, bu zaman, müxtəlif faydalılığa tələbat kimi seqmentləşdirmənin əsil səbəbi əsas götürülür.

6-cı prinsip. Bazar və müştərilər daimi olaraq dəyişir

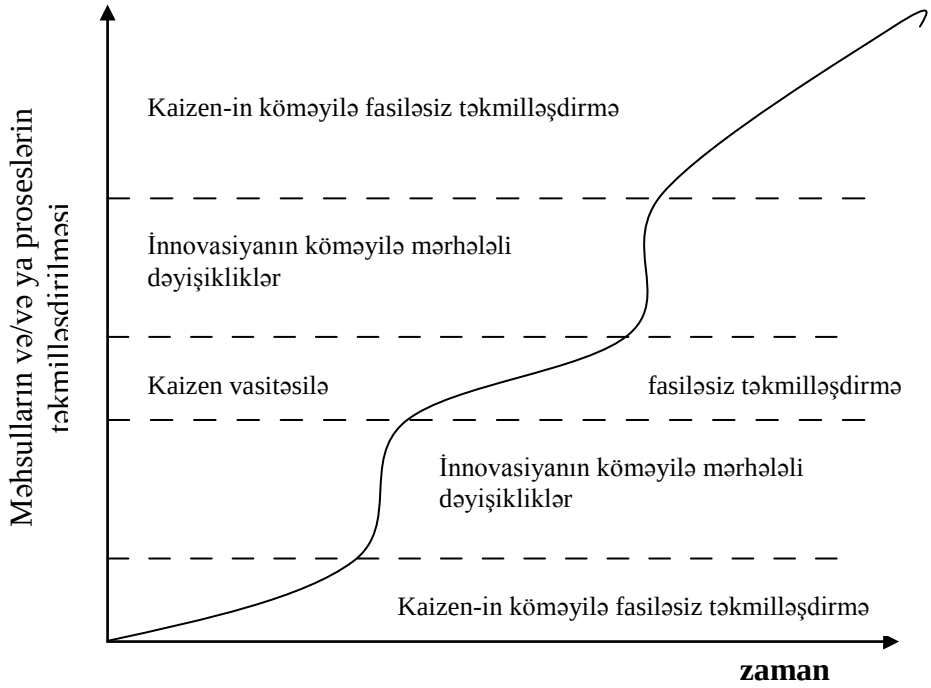
Heç nəyin daimi olmadığı və hər şeyin müvəqqəti olduğunu qeyd etmək artıq bayağılaşıb. Bazarlar daima dəyişir, demək olar ki, bütün məhsullar müvəqqəti olaraq mövcud olur və ödədikləri arzu və ya tələbatın ödənilməsinin yeni və ya daha yaxşı üsulu meydana gəldikdə sıradan çıxır; başqa sözlə, onlar yeni həll və ya başqa faydalılıq təchizatçısı meydana gələnədək mövcud ourlar.

Loqarifm xətkeşlərinin taleyi, ondan əvvəl –loqarifmik cədvəlləri, sıradan çıxmış cib kalkulyatorları-problemin (sürətli və sadə hesablamalara olan tələbat) daha müasir texnika vasitəsilə və daha yaxşı həll edilməsinə klassik misaldır. Kalkulyatorların təqdim etdiyi sadə və sürətli istifadə faydalılığı loqarifmik xətkeşlərdən bir baş üstün idi.

Məhsulların hər şeyə qadir olmadığını və onların bazara daxil olma, inkişaf, təkmilləşmə və tənəzzül kimi məhsulun həyat tsiklinə tabe olduğunun qəbul edilməsi kompaniyada daha uzaq perspektivi planlaşdırmağa maraq oyatdı. Onlar, bugünki mövcudluqlarının mənbəyi

sıradan çıxanda, onun əvəz olunması üçün kompaniyanın portfelində yeni məhsullar olacağına əmin olmalıydılar. Məhsul portfelinin planlaşdırılmasının hazırlanması, son illərdə, marketinqin strateji idarəetməyə verdiyi ən dəyərli töhfə oldu.

Məhsul və xidmətlərin mütəmadi təkmilləşdirilməsi ehtiyacı da açıq-aşkar idi. Müştərilərin ehtiyaclarının dəyişməsi, məhsul və ya xidmətdən almaq istədikləri keyfiyyətə qarşı daha da tələbkar olması təşkilatları öz mövqelərini inkişaf etdirmək və hətta qorumaq üçün təkliflərinin səviyyəsini daima yüksəltməyə məcbur edir.



Şəkil 1.6 Məhsul və proseslərin təkmilləşdirilməsi

Təkmilləşdirmənin iki əsas prosesi mövcuddur. Birincidə, innovasiyanın köməyilə eyni zamanda nisbətən böyük mərhələ həyata keçirilir. Cib kalkulyatorlarının meydana gəlməsi əhəmiyyətli hadisə idi və loqarifmik xətkeşləri sənayesini bir anda məhv etdi. Rəngli televizorlar və kompakt disklər kimi texnikada olan digər mərhələli dəyişikliklər qısa vaxt ərzində bütün sahəni dəyişdirdilər.

İkinci yanaşmada kiçik miqyaslı dəyişikliklər fasiləsiz olaraq aparılır. Bir sıra müəlliflər(misal üçün, *İmai, 1986*) belə yanaşmanın 1950-ci illərdə yapon təşkilatlarının dünya bazarında müvəffəqiyyətinin əsas amillərindən biri hesab edirdilər. Yaponlar fasiləsiz təkmilləşməni **Kaizen** adlandırır və onu təşkilatın həyatının ayrılmaz hissəsi hesab edirdilər. Təşkilatlar, artıq çox mərhələli innovasiya dəyişikliklərinin

üstünlükləri ilə fasiləsiz təkmilləşmənin üstünlüklərini birləşdirməyə çalışırlar. Şəkil 1.6-da bu prosesin sxem təsviri verilmişdir.

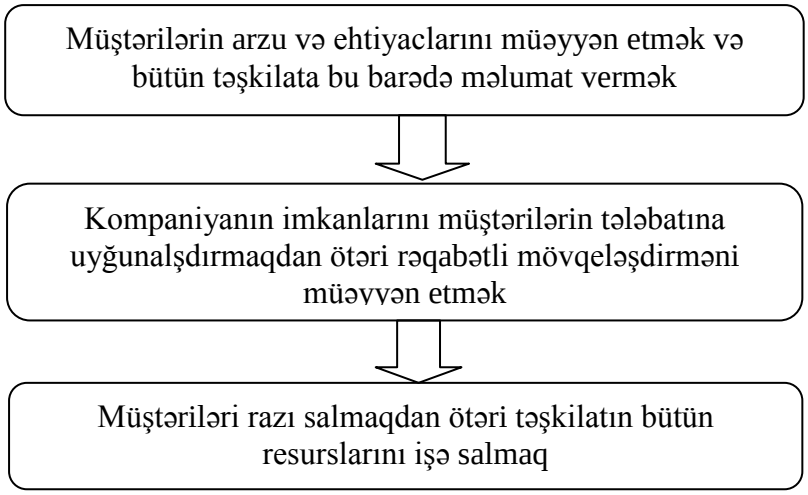
Dəyişiklikərin texnika və texnologiyaya daha ciddi təsiri, yəqin ki, ən çox kompüter sənayesində hiss olunur. Kompüterlərin hal-hazırda çox ciddi şəkildə işgüzar həyata daxil olması səbəbindən onların yalnız İkinci dünya müharibəsindən sonra meydana gəlməsini xatırlamaq da bəzən çətin olur. *Computer World Toffler* (*Toffle, 1981*) qeyd olunurdu:

"Əgər avtomobil sənayesində də son 30 ildə kompüter sənayesində olduğu kimi inkişaf olsa idi, onda *Rolls Royce*-un dəyəri 2.5 dollara olar, 1 qallon yanacağa 2 milyon mil gedər və baş sancağına 6 belə avtomobil yerləşərdi!"

Əgər 20 il bundan qabaq bu münasibət belə təsvir olunurdusa, gör indi hansı bənzəmələr aparıla bilər!

1.5 STRATEJİ İDARƏETMƏYƏ RƏHBƏRLİKDƏ MARKETİNQİN ROLU

Strateji idarəetmənin dəyişən marketinq şəraitinə uyğunlaşması üçün, o, gərək bazarla tənzimlənsin. Strategiyanın hazırlanması və tətbiqində marketinqin rolunu şəkil 1.7-də göstərildiyi kimi müəyyənləşdirmək olar. Rol üç hissədən ibarətdir.



Şəkil 1.7. Təşkilatda marketinqin rolu

1.5.1 Müştərinin tələbatı necə müəyyənləşdirilir

Marketinqin birinci əsas vəzifəsi müştərilərin tələbatlarını təyin etməkdən və onu bütün təşkilata çatdırmaqdan ibarətdir. Bu vəzifəyə sifarişlə və ya özü tərəfindən müştərilərin təhlilini aparmaq və nəticədə, birincisi

müştərilərin kim olduğunu müəyyən etmək, ikincisi, onların razı qalmasına səbəb ola biləcəkləri təyin etməyə nail olmaqdır.

Müştərilərin kim olması həmişə məlum deyil. Bəzən müştərilər istifadəçilərdən və istehlakçılardan fərqli ola bilər; tələbləri müəyyənləşdirənlər və onlara təsir göstərənlər də həmişə üst-üstə düşmür. Misal üçün, əgər, xidmətlər mərkəzi hakimiyyət tərəfindən maliyyələşdirilirsə, təchizatçılarda (səhv olaraq) belə fikir yaranır ki, onların müştəriləri hakimiyyətdir.

Müştərilər məhsulun və ya xidmətin istifadəsindən və ya əldə edilməsindən müəyyən faydalar güdə bilər. Əslində onlar daha çox şey istəyə bilərlər, lakin büdcələrindəki çatışmazlıqlardan və ya digər məhdudlaşdırıcı amillərdən asılı olaraq azla qane olmaq məcburiyyətində qalırlar. Təşkilatlar, müştərilərin gözləntilərinə yaxın olanı onlara təqdim etməklə nəinki təkcə müştərilərin razı qalmasına nail olur, hətta onlarda heyranlıq əmələ gətirir.

Müştərilərin gözləntiləri, arzuları və tələbatlarını başa düşmək və onları məhsulların və ya xidmətlərin işlənməsi, hazırlanması və ya istehsalı və nəhayət çatdırılması ilə məşğul olan şəxslərə bildirmək lazımdır. 7-ci fəsildə müştərilərə lazım olanların müəyyənləşdirmə metodları nəzərdən keçirilmişdir.

1.5.2 Təşkilat tərəfindən həyata keçirilməli olan rəqabətli mövqeləşdirmə barədə qərar

Bazarların müxtəlifliyi və eyni təklifə müxtəlif tələblərin olduğu müxtəlif seqmentlərdən ibarət olduğunun qəbul edilməsi, məqsədli bazarların və ya təşkilatların xidmət göstərməyə can atdığı bazarların dəqiq müəyyənləşdirilməsi ehtiyacını yaradır.

Bu qərar iki amilə əsaslanaraq qəbul edilir: 1) alternativ potensial bazar məqsədləri nə qədər cəlbedicidir, 2) kompaniya hər bir potensial məqsəd seqmentinə rəqiblərinə nisbətən nə dərəcədə daha yaxşı xidmət göstərə bilər.

Başqa sözlə, qərar, bazara xidmət zamanı fəaliyyət göstərəcək nisbi üstünlük və ya imkanlara əsaslanaraq atılacaq. 4-cü hissədə bu iki qarşılıqlı əlaqədə olan məsələ ətraflı olaraq nəzərdən keçiriləcək.

1.5.3 Marketinq strategiyasının tətbiqi

Marketinqin üçüncü əsas vəzifəsi müəssisənin bütün uyğun resurslarını müştərilərin tələbatının ödənilməsi prosesinin planlaşdırılması və təmin edilməsi prosesinə cəlb etməkdir. Bu vəzifəyə müştərilərin tələbatını ödəməyə yönəlmiş təşkilatın bütün üzvlərinin fəaliyyətini koordinasiya et-

mək və həmçinin, məhsul layihəsi, onun istehsalı və təqdimatı zamanı potensial ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasını təmin etmək daxildir.

Marketinq sferasında, məhsul təklifinin hazırlanma mərhələsindən müştəriyə təqdim edilməsinə qədər yaranan ziddiyyətlərin mümkün səbəbləri ola biləcək amillərin müəyyənləşdirilməsi istiqamətində böyük işlər görülmüşdür. Misal üçün, Parasuraman və başqaları (*Parasuraman et al*., 1985) mümkün ziddiyyətləri öyrənərək bu qənaətə gəlmişdilər ki, marketinqin əsas rolu mümkün ziddiyyətlərin minimuma endirmək və beləliklə də, yüksək keyfiyyətli(məqsədəuyğun) xidmətlərin göstərilməsi ilə müştərinin razı qalmasını təmin etməkdir (16-cı fəsil).

19-cu və 20-ci fəsillərdə strategiyanın tətbiqi və fəaliyyətlərin koordinasiyası problemlərinin üzərində ətraflı dayanılacaq.

1.6 XÜLASƏ

Bu fəsildə, biz, kəskinləşən rəqabət və daha da qeyri-müəyyənləşən şəraitdə marketinq konsepsiyasının icmalını və idarəetmə xəttinin təmin edilməsində onun əhəmiyyətini göstərməyə çalışdıq. Bu yanaşmanı, biz, bazarla tənzimlənən strateji idarəetmə adlandırırıq. Fəsildə marketinqin bir sıra prinsipləri və starteji idarəetmədə onun rolu nəzərən keçirildi. 1-ci hissənin digər fəsilləri bazar şəraiti ilə müəyyənləşən yanaşmanın hazırlanması üçün sistem təqdim edilir.

Təcrübdən misal Psion FT

Son 20 il ərzində *Psion* dəfələrlə çətinliklərlə qarşılaşmış və portativ elektron orqanayzerlərin istehsal edilməsinin davam etdirilməsi barədə onda suallar yaranmışdır.

O, təkmilləşdirmə yolunu seçərək problemlərini həll edə bilərdi, lakin, etiraf olunurdu ki, portativ mexanizmlər bazarında həddən artıq dəyişikliklər baş vermişdir və hətta innovasiyalar da onu xilas edə bilməyəcəkdir. Ona görə də diferensiasiyanın deyil, miqyasın onun üçün əhəmiyyəti var idi.

Psionun beyin mərkəzi olan Devid Levin üçün dəyişikliyin aşkar əlamətlərindən biri, bu günlərdə, isxtisaslaşmış pərakəndə ticarət müəssisələri qrupu olan *Dxionda* Nokia 9210-la işləmək üçün yerləşdirilmiş yeni elektron telefonların reklamı oldu: “Reklamda *Nokia Psionun* orqanayzerinin funksional imkanlarına malik aparat kimi və eyni zamanda telefon kimi təqdim olunurdu”.

Psion qarşısında dilemma yaranmışdı. Onun, geniş istehlak mallarına aid olan orqanayzerlərin qiymətini aşağı salaraq *Palm, Handspring* kimi amansız, qlobal rəqiblərlə mübarizə aparmağa kifayət qədər gücü yox idi.

Lakin eyni zamanda, o görürdü ki, bahalı orqanayzerlər bazarına yeni nəsil intellektual telefon - orqanayzerlərin imkanlarına malik telefonlar - axını başlamışdır.

"Biz bilirdik ki, orqanayzerlər ayrıca məhsul kimi məhdud vaxtda mövcud olacaq-mister Levin deyir. -Bizim yolumuz ancaq qoşma mexanizmin yaradılmasından keçirdi. Buna görə də biz inteqral qurğular bazarına girmək üçün *Motorola* ilə strateji sövdələşmə bağladıq". Lakin, bizim planımız, yanvarda *Motorolanın* xərclərin azaldılması kampaniyası çərçivəsində əməkdaşlığı dayandıranda, pozuldu.

"Son beş ayda isə biz, bu strateji fasiləni saxlamaq üçün hansı vasitələrin qaldığını öyrənmək üçün bir-birinin dalınca bütün imkanları nəzərdən keçirməklə məşğul olmuşuq",-mister Levin deyir.

Bu işlər ifrat istehsalla eyni vaxta təsadüf etdi. Rəqiblərin, misal üçün, *Palmın (ABŞ)* anbarlarında böyük həcmdə satılmamış orqanayzerlər yığılmışdı.

Bu yaxınlarda *Palm* kompaniyası təxminən 300 milyon ABŞ dolları (məhsul) sildi- bu 5 milyondan da çox satılmayan mexanizm demək idi. *Handsprinq* kompaniyası da oxşar addım atdı. Qiymətlər düşdü. Kompaniyaların belə tənəzzülünü görən mister Levit deyir: "İqtisadi cəhətdən bu işlə məşğul olmaq sadəlövhlük olardı".

İşi dayandırmaq qərarı həm maliyyə, həm də emosional cəhətdən kompaniyaya ağır baha başa gələrəcək. Restrukturizasiya üçün *Psion* kompaniyasına 10 mln. funt sterlinqi nəğd olmaqla 29 mln. funt sterlinq lazım idi. 250 işçinin ixtisara düşməsinə görə 3 mln. funt sterlinq və təxminən 20 000- 30 000 min satılmayan mexanizm mal ehtiyatının silinməsi 15 mln. funt sterlinq xərc demək idi.

Psion kompaniyasının portativ orqanayzerlər istehsalını dayandırmasına baxmayaraq, o, 20 ildən çox istehsal təcrübəsi yığmış intellektual potensialdan istifadə etmək niyyətindədir.

Mister Levin deyir ki, *Psion Revo* kimi kompaniyaların satdığı məhsullar satışdan çıxmayacaqlar, lakin, eyni zamanda etiraf edir: "Amma, biz, onların 2002-ci ilin Miladına kimi dərhal satılacağını düşünmürük".

Restrukturizasiyadan sonra *Psion* necə olacaq?

Bu sualın cavabı iki cürdür. Kompaniya radiotexniki mexanizmlər üçün *Epos* əməliyyat sistemlərini idarə edən *Symbian* konsorsiumunda 28 faizlik payını saxlayır. Bir çox investorlar üçün bu pay uzun illər ərzində *Psionun* səhmlərini əldə etmək üçün kifayət qədər əsas idi. Ümidlər növbəti mobil telefonları nəslinin *Eposa* əməliyyat sistemi kimi üstünlük verməsinədir. Lakin *Psionun* əsas fəaliyyət növü-radiotexniki mallar buraxılışı müəssisəsi kimi xidmətlər və ləvazimatlar satışı bazarında,- hətta mister Levin özü etiraf edir, - məişət elektronikasından da az cəlbedici sferadadır.

"İstehsal təyinatlı radiotexniki mallar bazarından istədiyini ala bilməyəcəksən, ancaq, yaşayışını təmin edəcəksən",- mister Levin deyir.
Psion kompaniyasının bu bazarda gəlirinin artımı 20 faizə yaxınlaşır, - kompaniyanın portativ mexanizmlərin satışından keçən il əldə etdiyi 40%-lik artıma nisbətən aşağı - əvəzində bu rəqəm stabildir.
İndi, *Psionun* gəlirlərinin əsas hissəsini verən, keçən il əldə etdiyi kanada kompaniyası olan *Teklogixi* onun biznesini möhkəmlətdi. 2001-ci ilin birinci yarısının göstəricilərinə görə, birgə fəaliyyətdən ilkin gəlirlər, *Psion Digitalın* portativ mexanizmlər satışından əldə etdiyi 36 mln. funt sterlinqə qarşı, 63 mln. funt sterlinq idi. Sənaye radiotexnikası sahəsinə keçidin istehlak bazarına girməkdən daha az riskli olmasına baxmayaraq ki, bura da riskdən xali deyi. *Psion* və *Teklogix* kompaniyaları iyuna kimi gözlədiklərinə uyğun işlədilər. Lakin, iyundan sonra ABŞ-da informasiya texnologiyalarına xərclərin azalması nəticəsində onların inkişafı ləngidi.
Avropa tələbində də "ilin ikinci yarısında Şimali Amerikadakı kimi xərclərin azaldılması gözlənilməsi" kim əlamətlərin olmasına baxmayaraq, mister Levin kompaniyanın sənaye sferasının istehlak bazarına nisbətən daha ümidverici perspektivə malik olmasına əmindir.

Mənbə: Caroline Daniel, "Psion opts to close its future in handheld organizers", *Financial Times,* 12 July 2001, p.18

Müzakirə üçün suallar

1. Bazara istiqamətlənmənin qiymətləndirilməsi formasının(Matris 1.1) köməyilə *Psion* firmasının bazara istiqamətlənməsini izah edin və qiymətləndirin.
2. Resurslar nöqteyi-nəzərindən marketinq yanaşmasına əsaslanaraq, *Psionun* bazardakı vəziyyətini nə daha yaxşı xarakterizə edir və onun qarşısında duran dilemma hansı dərəcədə bu vəziyyətin nəticəsində yaranıb?
3. *Psion* kompaniyası bazara daha da istiqamətlənməli idimi? Onun bazara daha da istiqamətlənmək üçün nə etməsi lazımdır?

Marketinqin strateji planlaşdırılması 2

Strategiya təşkilatın işlədiyi şəraitlə onun resurs imkanları arasında uyğunluğu ifadə edir.

Conson və Şouls (1988)

GİRİŞ

Kompaniyanın marketinq strategiyasının hazırlanmasının məqsədi hazırkı vaxtda və nəzərə alına bilinən gələcəkdə kompaniyanın imkanları ilə rəqabətli bazar şərtləri arasında uyğunluğun yaradılmasıdır. Kommersiya təşkilatı üçün strategiyanın hazırlanması onun imkanları ilə fəaliyyət göstərdiyi bazarın tələb və şərtləri arasında uyğunluğun təmin edilməsidir. Xeyriyyə təşkilatları və ya kommunal təsərrüfatlar kimi qeyri-kommersiya təşkilatları üçün isə strategiyanın hazırlanması onların xidmət göstərmə qabiliyyəti ilə xidmət göstərdiyi insanların və ya işin tələbləri arasında uyğunluğun yaradılmasıdır. Strategiyanın mərkəzində təkcə təşkilatın resurslarının profili deyil (bunu tez-tez onun güclü və zəif tərəfləri adlandırırlar), həm də onun qarşılaşdığı mühitin(onun imkanları və qarşılaşa biləcəyi təhlükələr) tənqidi qiymətləndirilməsinə olan ehtiyac durur.

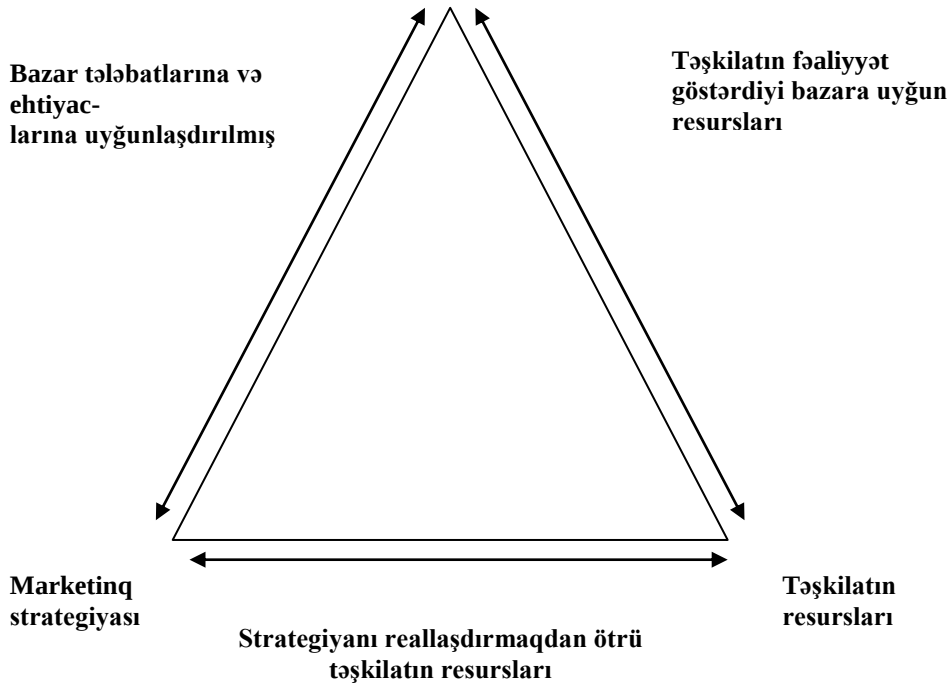
Strateji planlaşdırma üç önəmli suala cavab verməyə çalışır:

1.Təşkilat indi nə işlə məşğul olur?

2. Onun ətrafında nə baş verir?

3. Təşkilatın nə işlə məşğul olması daha məqsədəuyğun olardı?

Strategiya əsas etibarilə nəticəliliklə deyil(sizin daha yaşı bacardığınız işlə məşğul olmaq), səmərəliliklə(lazım olanla məşğul olmaq) məşğul olur. İdarəetmə vaxtının əsas hissəsi gündəlik işlərə sərf olunur. Hətta ən yüksək idarəetmə səviyyəsində də menecerlərin iş vaxtının təftişi göstərir ki, vaxt sərfinin əsas hissəsi gündəlik ətalətli işlərin görülməsinə gedir və daha mürəkkəb və məsuliyyətli planlaşdırma məsələləri daha uzaq perspektivə-həftə sonu və ya ildə bir həftə keçirilən rəsmi görüşlərə saxlanılır. Lakin ən uğurlu kompaniyalarda strateji dərketmə prosesi-cari problemlərin abstraktlaşdırılaraq siz indi nə işlə məşğul olursunuzu yaxşılaşdırmaq və siz nə işlə məşğul olursunuz sualına cavab vermək-daima gedir.



Şəkil 2.1 Strateji uyğunluq

Bu fəslin əvvəlində Conson və Şoulsdan(1988) sitat gətirdiyimiz və Şəkil 2.1-də sxem şəklində göstərdiyimiz "Strateji uyğunluq" konsepsiyası strateji təfəkkürün əsasıdır. İstənilən strategiyanın uğurlu olması onun müştərilərin ehtiyac və tələbatlarına, həmçinin həmin strategiyanı tətbiq edən təşkilatın imkan və resurslarına dəqiq istiqamətlənməsindən asılıdır. Müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənməyən strategiya nə qədər yaxşı hazırlanmasından və tərtib edilməsindən asılı olmayaraq müvəffəqiyyətsizliyə məhkumdur. Eyni qaydada, əgər, təşkilatda strategiyanın tətbiq edilməsi üçün kifayət qədər resurs olmadığı və ya onların əldə edilməsi mümkün olmadığı təqdirdə də uğur əldə etmək çox çətin olacaq. Təşkilat çərçivəsində marketinq fəlsəfəsinin qəbul edilməsində olduğu kimi strateji təfəkkürün də qəbulu təkcə marketinq menecerləri ilə məhdudlaşmır. Təşkilatın və ya kompaniyanın bütün birinci şəxsləri kompaniyanın strateji profilinin və strateji istiqamətinin vəzifələrinin işlənməsinə görə məsuliyyət daşıyırlar. Strateji marketinq planlaşdırması və strateji planlaşdırma əksər fəaliyyət növlərində birgə iştirak edir, lakin, strateji planlaşdırma daha geniş fəaliyyət sahəsini və təşkilatın bütün fəaliyyət növlərini əhatə edir. Bazara istiqamətlənmə bütün təşkilata nüfuz etdiyi halda, strateji marketinq planı kompaniyanın

ümumi strateji planına bağlı olan funksional planlardan biri hesab olunur. Eyni zamanda, təşkilat daxili və onun ətrafında(müştərilər də, rəqiblər də daxildir) qarşılıqlı əlaqələrin idarəedilməsinin spesifik xüsusiyyətlərilə marketinqin idarəedilməsi təşkilatın ümumi strategiyasının hazırlanmasında daha mühüm rol oynayır.

Marketinq strategiyası ümumi korporativ strategiyaya daxil edilməlidir. Ümumi işin aidiyyatı iştirakçılarının fikirlərinin nəzərə alımaqla təşkilatın ümumi istiqaməti hazırlanan kimi marketinq strategiyasının kompaniya tərəfindən dəstəkləndiyini təmin etmək məqsədilə onlarla uyğunlaşdırılmalıdır.

2.1 TƏŞKİLATIN MƏQSƏDİ VƏ YA MİSSİYASININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Bir çox təşkilatlarda strategiyanın hazırlanmasında praktiki olaraq çıxış nöqtəsini missiyanın və ya məqsədin müəyyənləşdirilməsi təşkil edir. *Eden Projectin* (Kornuol) təsisçisi və icraçı direktoru Tim Smit iri qlobal ekobrendi yaratmaq və insanların özlərinə və yaşadıqları planetə baxışlarını dəyişmək qərarına gəldi. O öz missiyasını aşağıdakı kimi ifadə etdi: "hamı üçün inamlı gələcək yaratmaq məqsədilə bitkilər, resurslar və insanlar arasında həyati əhəmiyyətli münasibətlərin anlaşılmasına və səmərəli idarə edilməsinə şərait yaratmaq". Bu prinsip Britaniya lotereyalarının maliyyələşdirilməsi üçün 40 mln. funt sterlinqin və həmçinin, Sent-Ostelldə gilli buruq məhlulu olan və istifadə olunmayan hovuzda oranjereya çiçəkləri kompleksinin hazırlanması üçün 43 mln.funt sterlinq xüsusi investiyanın cəlb olunmasına kömək etdi. Onun layihə üzərində işləyən insanlara təqdim etdiyi, özünü həsr etməyə, can atmağa dəyən məqsədlər məcmusu heç də az əhəmiyyətli deyildi. Əlverişsiz yerdə yerləşməsinə baxmayaraq ziyarətçilərin sayı həddən artıq çox idi(ilk dörd ayda bir milyondan çox) və indi *Eden* brendi digər dünya ölkələrinə da yayılmaq niyyətindədir (*The Guardian,* 18 Mart 2002).

Məqsəd və ya missiyanı müəyyənləşdirmək üçün təşkilat ilk dəfə Levitt(bax. *Levitt,* 1960) tərəfindən yarım əsr bundan qabaq irəli sürülmüş sualları cavablandırmalıdır.

Hansı biznesdə biz işləyirik ?

Hansı biznesdə biz işləmək istərdik?

Marketinq salnaməsinə görə bir neçə il bundan əvvəl *Parker Pens* kompaniyasında yeni direktor-sərəncamçı peyda oldu. Öz ilk addımlarında, o, *Parkerdə* ən yüksək vəzifə tutan menecer kimi direktorlar şurasını yığdı və onlardan soruşdu: "Bizim bir nömrəli rəqibimiz kimdir?"

Şura *Shaeffer* kompaniyasını birinci rəqib adlandırdı. *Shaeffer Parkerin* buraxdığı qələmlərə bənzər qələmlər buraxırdı. Onlar məhsullarının keyfiyyətləri ilə qürrələnir və qələmlərə onlar kimi gözəl forma

vermiş və eyni qiyməti təqdim edərək bazarın ən varlı hissəsinə istiqamətlənmişdilər. Lakin, yeni direktor-sərəncamçı bu cavabdan heyrətə gəlmədi. "Əlbəttə, müəyyən dərəcədə biz *Shafferlə* rəqabət aparırıq, lakin, o, bizim əsas rəqibimiz deyil".

Sonra kompaniyada yenicə fəaliyyətə başlayan direktorlar şurasının üzvi dedi ki, onların rəqibi diyircəkli qələmlər assortimentinin satış və istehsalçı qrupu *Biro-Swan* ola bilər. O belə izah etdi: onların öz məhsullarını pərakəndə olaraq *Parkerə* nisbətən daha ucuz satmalarına baxmayaraq, bu məhsullar eyni məqsəd üçün(yazmaq üçün) istifadə edilir və *Parker* kompaniyasının birbaşa rəqibidir. Biznesin təyinatı dəyişdi: əgər əvvəl onlar "keyfiyyətli avtoqələm" idilərsə, indi "yazı vasitələri" idi. Belə yanaşmada rəqiblər siyahısına karandaşları da, daha müasir məhsullar olan flomasterlər və diyircəkli peroları da aid etmək olardı. "Daha yaxşı,-direktor-sərəncamçı dedi,-lakin, siz hələ də tam olaraq tapmamısınız".

Daha sonra direktorlar şurasının digər üzvi güman etdi ki, son dövrlər daha geniş intişar tapan telefonlar əsas rəqib ola bilər. Əgər bazara bu mövqədən yanaşsaq, onlar "kommunikasiya sferasında" fəaliyyət göstərirlər və çap sözləri(və yəqin ki, bu sahədə yazı maşınları və sonradan tekst prossesorları ilə rəqabət aparırlar) və digər(şifahi) kommunikasiya vasitələri ilə rəqabət aparırlar. "Siz yaradıcı düşünməyə başlayırsınız-direktor-sərəncamçı dedi,- lakin, indi də əsas rəqibi müəyyənləşdirmədiniz".

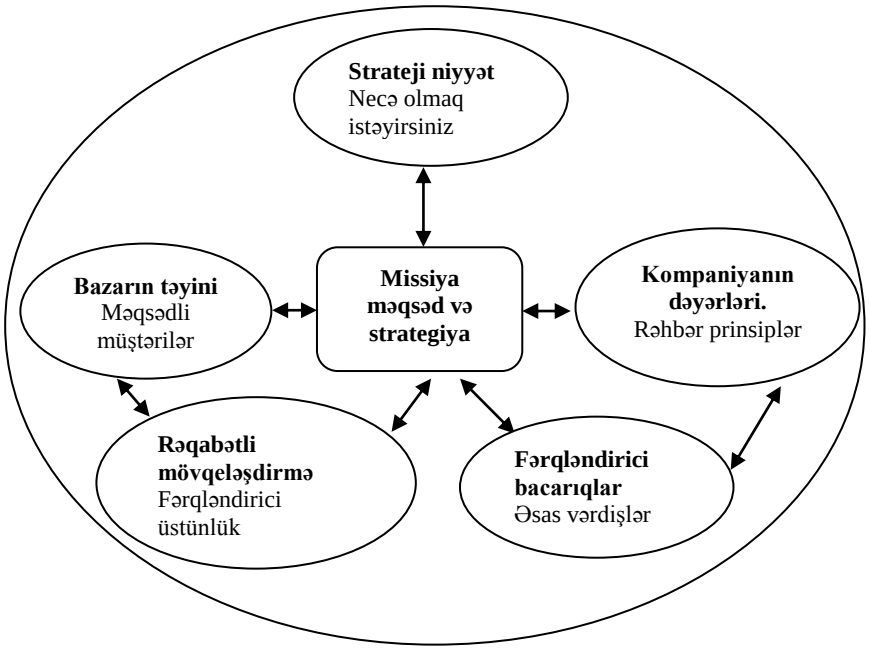
Sonda direktor-sərəncamçı kimi rəqib hesab etdiyini dedi. O, şuranın böyük təəcübünə səbəb olan bəyanat verdi: "Bizim əsas rəqibimiz alışqanlar istehsal edən *Ronsondur*". Ondan öz fikrini izah etməyi xahiş edəndə o kompaniyanın işlədiyi bazarı "keyfiyyətli hədiyyələr bazarı" kimi müəyyənləşdirdi. *Parker Pensin* satışının təhlili göstərir ki, məhsullarının alıcılarının böyük hissəsini onu digərlərinə hədiyyə etmək üçün əldə edirlər. Alış zamanı onlar götür-qoy edərkən, onlar tez-tez əsas alternativ olaraq keyfiyyətli alışqanları nəzərdən keçirirdilər, elə bu səbəbdən də direktor bazarı belə müəyyənləşdirdi (misal Britaniya ticarət palatasında Qrem Kenrayt tərəfindən təsvir olunub).

Belə yanaşma məhsul marketinqi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Misilsiz keyfiyyət obrazının yaradılması və saxlanılması kimi qablaşdırma daha böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. Bazarın digər müəyyənləşdirilməsi zamanı qiymətə verilən əhəmiyyət, bu yanaşmada elə də böyük əhəmiyyət kəsb etmir. Bölüşdürmə də(potensial müştərilərin hədiyyə aldığı ticarət nöqtələri vasitəsi ilə) böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bu misal, "kim bizim əsas rəqibimizdir?" və ya "biz hansı bazarda fəaliyyət göstəririk?" kimi sadə bir suala cavab axtarılması prosesinin kompaniyanın strateji istiqamətinə mümkün təsirinə nümunə idi.

Missiyanın hazırlanması və ifadəsi

Bütün təşkilata münasib olan missiyanı qısa və yığcam formada ifadə etmə ümumi məqsəd hissi yarada və gələcəkdə resursların bölüşdürülməsi zamanı prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi və qərarların qəbulunda əldə əsas kimi tutulacaq prinsipləri təyin edə bilər. Eyni zamanda səhv formalaşmış müddəa, xüsusən də "ana məhəbbəti və alma piroqundan" başqa heç nə ifadə etməyən müddəalar təşkilata faydadan çox zərər gətirə və işçilərin, menecerlərin və hətta müştərilərin də rişxənd hədəfinə çevrilə bilər.



Şəkil 2.2 Missiyanın komponentləri

Huley və başqaları(*Hooley et al., 1992*) missiyanın səmərəli ifadə edilməsi elementlərini nəzərdən keçirirlər. Onlar şəkil 2.2-də verilib. Səmərəli ifadə olunan missiya aşağıdakıları əhatə etməlidir:

1. Strateji məqsəd(bax. *Hamel and Prahald, 1989*) və yaxud nəzərə alına bilinən gələcəkdə təşkilatın nə əldə etmək istədiyinin təyini. Hamel və Prahald *Komatsu* kompaniyasının(yerqazan avadanlıqlar istehsalçısı) strateji məqsədinin *Caterpilları* "küncə sıxışdırmaq" və *Apollo* amerikan kosmik proqramının strateji məqsədinin isə "Şuradan qabaq Aya insanın çıxarılması" misallarını çəkir. Gələcək məqsədin yuxarıdakı misallarda olduğu kimi heç də həmişə rəqabətli olması zəruri deyil. Universitet kimi təşkilatların gələcək niyyəti bir sıra layiqli sosial məqsədlərin əldə edilməsi olmalıdır. Xeyriyyə təşkilatlarında isə, bu, konkret insan və ya canlı qrupunun yaşayış keyfiyyətinin yüksəldilməsi ola bilər.

2. Aparılan bütün əməliyyatlara mənəvi-etik tərz verən **təşkilatın dəyərləri** göstərməlidir. Qərargahı Yeni Zelandiyada olan çoxmilli korporasiya *Fletcher Challenge* öz məqsəd müddəasında dəyərlərini aşağıdakı kimi verir:

   "*Fletcher Challenge* kompaniyası öz işində vicdanlılılıq mövqeyində duracaq, insana istiqamətlənmiş idarəetmə stilindən istifadə edəcək, fəaliyyətində şəffaflığa, ünsiyyətə, öhdəliliyə, innovasiyaya və hakimiyyətin mərkəzsizləşdirilməsinə, məsuliyyətliliyə, hesabatlılığa əsaslanacaq".

   Əgər belə bəyanat verilibsə, onda ona mütləq riayət edilməlidir. Birləşmiş Krallığın "yüksək mənəvi dəyərlərə malik xarici siyasəti" ayrı-ayrı şərhçilərin əxlaqi cəhətdən şübhəli hesab edə biləcəkləri xarici rejimlərə verdikləri dəstəyə görə çox tənqid edilir.
3. **Təşkilatın fərqli bacarıqları** aydın surətdə ifadə olunmalıdır; onlar dəqiq surətdə müəyyənləşdirməlidirlər ki, təşkilatın eyni tip təşkilatdan fərqi nədir,- həmin təşkilatın fərqləndirici mahiyyəti nədir. Bir çox təşkilatlar üçün bunun edilməsi elə də asan olmasa da, bu, mütləq edilməlidir. Təşkilat öz fərdiliyini və nə üçün ayrıca təsərrüfat subyekti kimi fəaliyyət göstərdiyini izah etməli və onda hansı xüsusiyyətlərin olduğu suallarına cavab verməlidir.
4. Təşkilatın xidmət göstərmək istədiyi məqsəd müştərilərinə və xidmət göstərilməsi planlaşdırılan müştərilərin tələbatlarına və ya funksiyalarına görə **bazarın müəyyənləşdirilməsi.** Pərakəndə ticarət mağazası olan *Mothercare* açıq şəkildə bazarın bir hissəsinə istiqamətlənib və onun şüarı da bunu göstərir: "hər şey gələcək ana və uşaqlar üçün". Riçard Brenson kimi(*Virgin*) bir çox uğurlu sahibkarlar öz bizneslərini məqsəd müştəriləri və onların ehtiyaclarının dəqiq müəyyənləşdirilmək və məhsullarının aid olduğu bazar sahələrində onlara xidmət etmək əsasında qurmuşlar.
5. Nəhayət, missiya təşkilatın bazarda tutduğu və ya tutmaq istədiyi **vəziyyəti** dəqiq müəyyənləşdirməlidir. Bu təşkilatın xüsusi vərdiş və bacarıqları ilə bazarın müəyyənləşdirilməsi arasında bağlılığın nəticəsidir.

Təşkilatın həddən artıq məhdud müəyyənləşdirilməsi təhlükəlidir. O təkcə məqsəd bazarlarını göstərməməli, həm də xidmət göstərilən fəaliyyət növlərini əhatə etməlidir. Öz fəaliyyətini ancaq fotokimyəvi metodlarla əldə edilmiş təsvirlərin saxlanılması rakursundan müəyyənləşdirən fotoaparat istehsalçıları təsvirlərin əldə ediməsinin və saxlanılmasının rəqəmsal vasitələri tərəfindən olan risk və təhlükəni inkar edirlər. Fəaliyyət növünün müəyyən edilməsi zamanı əsas məsələ təkcə kompaniyanın təqdim etdikləri deyil, həm də müştərilərin rəylərinin nəzərə alınması vacibdir.

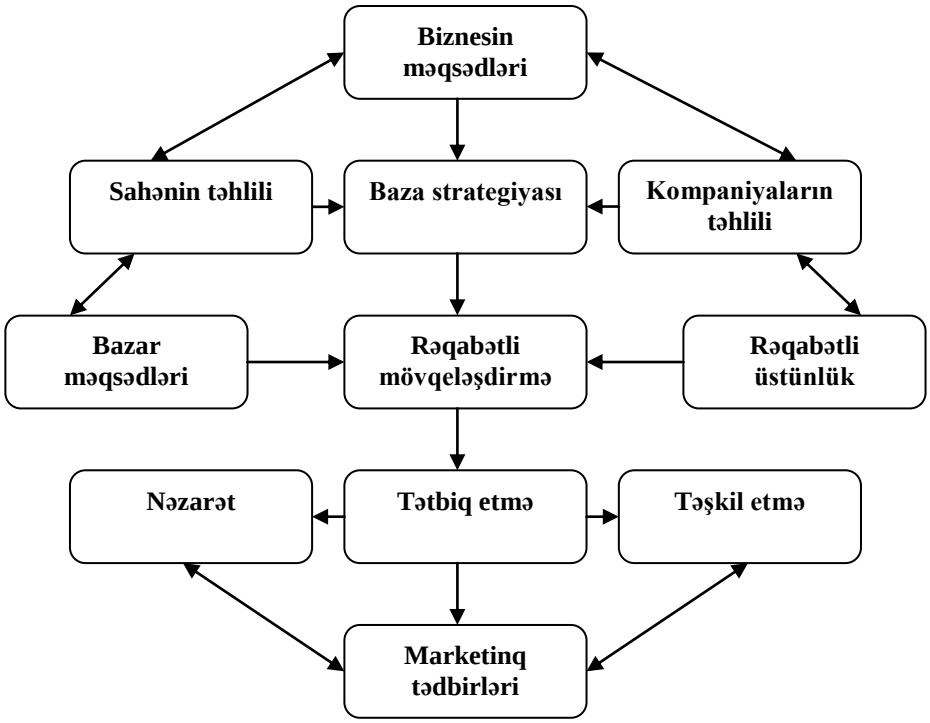
Levitt(*Levitt, 1960*) kompaniyaların uzaqgörməz təsəvvürlər əsasında öz bizneslərini müəyyənləşdirməsinə dair çoxlu misallar çəkir. Dəmir yolu biznesi ilə məşğul olanlar düşünürdülər ki, onlar nəqliyyatda deyil, dəmiryol biznesində fəaliyyət göstərirlər. Elə buna görə də onlar alternativ nəqliyyat növlərini nəzərə ala bilmədilər. Neft sənayesi biznesi ilə məşğul olanlar düşünürdülər ki, onlar enerji istehsalı və satışı biznesində deyil, neft istehsalı biznesində fəaliyyət göstərirlər. Biznesin müəyyənləşdirilməsi zamanı (məhsul və ya xidmətin) fiziki xüsusiyyətlərə həddən artıq diqqət göstərərək səhv edilməməli və müştərilərin əldə etdiyi məcmu məhsul və ya xidmətlər və onlarla əlaqədar faydalar öyrənilməlidir.

Bu bölmənin əvvəlində qoyulmuş "Biz hansı biznesdə fəaliyyət göstərmək istəyrik?" sualına cavab vermək nisbətən daha çətindir. Burada təşkilatın seçim variantları dərin təhlil olunmalı və ümumiyyətlə dünyanın, xüsusəndə kompaniyanın bazarının nə cür dəyişəcəyini başa düşülə bilməsi vacibdir.

2.2 MARKETİNQ STRATEGİYASININ HAZIRLANMASI PROSESİ

Təşkilat məqsədini müəyyənləşdirəndən sonra bu məqsədə çatmaq üçün marketinq strategiyasını hazırlayır. Biz marketinq strategiyasının hazırlanmasına üç əsas səviyyədə baxa bilərik: baza strategiyasının yaradılması, kompaniyanın rəqabətli mövqeləşdirilməsi və strategiyanın tətbiqi (şəkil 2.3).

Səmərəli marketinq strategiyasının yaradılması kompaniyanın potensial imkanları ilə yanaşı-rəqiblərə nisbətən onun zəif və güclü tərəfləri- ətraf mühitinin yaratdığı imkan və təhlükələrin yaradıcı və ətraflı qiymətləndirilməsi ilə başlayır. Belə təhlil əsasında marketinq məqsədini və onlara çatılmanın əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirən kompaniyanın baza strategiyası seçilir.



Şəkil 2.3.Marketinq strategiyasının hazırlanma prosesi

Növbəti mərhələdə isə bazar məqsədi seçilir (həm müştərilər, həm də rəqiblər üçün). Bu vaxt təşkilat rəqiblərə nisbətən məqsədli müştərilərə fərqli üstün və ya rəqabətli üstün xidmət göstərməyi müəyyənləşdirir. Fərqli üstünlüyün müəyyənləşdirilməsi və məqsədlərin təyin edilməsi təşkilatın rəqabətli mövqeləşdirilməsini və onun təklifini təşkil edir.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi mərhələsində strategiyanın təcrübədə realllaşdırmağa qabil olan marketinq təşkilatı yaradılmalıdır. Strategiyanın uğurlu olmasında marketinq təşkilatının strukturu həlledici rol oynaya bilər. Strategiyanın tətbiqi, həmçinin, məqsədli bazarda həm məhsulu, həm də xidməti mövqeləşdirə bilən məhsulların, qiymətin, reklam-təbliğat fəaliyyətinin uyğunlaşdırılmasından asılıdır. Nəhayət, strategiyanın tətbiqinin uğurluluğunu yoxlamaq üçün nəzarət mexanizmi lazımdır. Nəzarət həm strategiyanın səmərəli tətbiq edilməsilə, həm də bu strategiyanın son nəticəliliyiylə bağlıdır. İndi də strategiyanın hər üç səviyyəsini ətraflı nəzərdən keçirək.

2.3 BAZA STRATEGİYASININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Baza strategiyası-bu həm kompaniyanın məqsədləri, həm də bu məqədlərə çatılması üçün istifadə edilən ümumi strategiyadır. Baza strategiyasının hazırlanması üçün təşkilatın resurslarının və qarşıya qoyulmuş məqsədə çatılması və ya missiyanın həyata keçirilməsi üçün fəaliyyət göstərdiyi bazarın ətraflı təhlilinin aparılması lazımdır.

2.3.1 Təşkilatın resurslarının təhlili

Hər bir təşkilat sərəncamında olan resursların geniş siyahısını tərtib edə bilər. Lakin marketinq strategiyasının hazırlanması üçün bunların hamısı eyni dərəcədə əhəmiyyətli deyil. Eyni qayda ilə istənilən səmimi təşkilat özünün bir çox zəif tərəflərini də saya bilər, lakin bunların da heç hamısı həyati əhəmiyyətli deyil. Baza strategiyasının müəyyənləşdirilməsi zamanı təşkilatın müəyyənləşdirilməsinə kömək edən fərqləndirici resursların (aktivlər və imkanlar) aşkarlanmasına səy göstərilir. Bu kontekstdən zəif nöqtələri minimumlaşdırmaqla bərabər təşkilatın istifadə edə biləcəyi variantları seçmək və onların harada daha səmərəli istifadə edilməsini təyin etmək asanlaşır. Həlledici bacarıq və ya həlledici vərdiş fəaliyyətin istənilən aspektində mümkündür. O, məhsulun səmərəli və ya qənaətli quraşdırılması zamanı işçi qüvvəsi səriştəsi, marketinq və ya maliyyə planlaşdırılmasında idarə edənlərin bacarığı, məhsulla bağlı yeni ideyaların verilməsində və ya müştərilərin təhlili əsasında yeni məhsulların yaradılmasında tədqiqat və təkmilləşdirmə bölməsinin səriştəsi şəklində ortaya çıxa bilər. Lakin marketinq strategiyası baxşımından isə aşağıdakı məsələ maraqlıdır: müştərilərə yüksək dəyər yaradılması üçün onların bazarda istifadə etmək mümkün olacaqmı.

Kompaniyanın fərqləndirici bacarığı onun marketinq aktivləri - obraz və bazarda iştirak - yaxud bölüşdürmə şəbəkəsi, yaxud da satışdan sonrakı xidməti ola bilər. Fərqləndirici bacarığın həlledici amili onun bazarda istifadə edilə bilmə imkanının olmasıdır. Bazarda hər hansı bir məhsula tələbin olmadığı təqdirdə onun istehsal edilməsi zamanı fərqləndirici texniki vərdişlərin əhəmiyyəti çox az olacaq. Beləliklə, marketinqin idarə edilməsinin vacib rolu təşkilatın fərqləndirici potensial bacarığının bazarda tətbiq edilməsi şəraitinin qiymətləndirməsində ortaya çıxır.

Fərqləndirici bacarıqların və ya istifadə edilə bilən üstünlüyün əksi rəqiblərlə münasibətdə zəif tərəflər yaradır. Məsələn, əgər rəqiblərin daha uyğun və ya qorunmuş xammal mənbəyi və ya daha loyal müştəriləri varsa, onda, kompaniya gərək öz zəif yerlərini görsün və onları aradan qaldıran və rəqiblərini üstələməyə imkan verən strategiya hazırlasın. Kompaniyanın iş üslubundan doğan və əməliyyatlarına xas olan struktur zəiflikləri aradan qaldırmaq çox çətin və bəzən də qeyri-mümkün olur.

Rəqiblərin diqqətini bu amillərdən yayındırmağa yönələn strategiya hazırlanmalı və rəqiblərin uğur qazanması üçün bu amillərdən istifadə etməsinə imkan verilməməlidir. Digər zəif yerləri isə aşkar etdikdən sonra aradan qaldırmaq və hətta başqa cür istifadə etməklə üstünlüyə çevirmək olar.

Kompaniyanın zəif və üstün tərəflərinin düzgün müəyyənləşdirilməsi yalnız resursların sistemli və kompleks qiymətləndirilməsi və rəqiblərə nisbətən onlardan istifadə edilməsi yolu ilə mümkündür. 6-cı fəsildə bunun edilməsi daha ətraflı şəkildə nəzərdən keçirilir.

2.3.2 Xidmət göstərilən bazarların təhlili

Kompaniyanın işlədiyi və ya işləmək istədiyi bazarların təhlili təşkilatın qarşılaşacağı imkanlara və təhlükələrə diqqətin yönəlməsinə xidmət etməlidir. Bu imkan və təhlükələr iki əsas istiqamətdən gəlir: müştərilərdən (cari və potensial) və rəqiblərdən(yenə də cari və potensial). Bazarın böyük hissəsi bu və ya digər dərəcədə seqmentləşib. Onlar müxtəlif müştərilərdən və ya müxtəlif arzu və ya ehtiyaca malik müştərilərdən ibarətdir. “Bazar necə seqmentləşib?” sualı müştərilərin tələbatlarını anlamaqda faydalı olur və konkret bazar məqsədlərinə istiqamətlənməyə kömək edir.

Misal üçün, kompüter biznesində məcmu bazarı müxtəlif yollarla seqmentləşdirmək olar. Məhsul tipinə görə sadə seqmentləşdirmə zamanı bazarı böyük maşınlara(meynfreymlərə), mini kompüterlərə və personal İBM-lərə bölmək olar. İBM kompaniyası artıq uzun müddətdir ki, meynfreym bazarında hökmran mövqedədir. Birbaşa rəqib olan belə nəhənglə mübarizənin çətin olduğunu etiraf edən rəqiblər öz güclərini minikompüterlər bazarında mərkəzləşdirmiş və nisbətən xırda istehlakçıların müxtəlif tələbatlarına yönələrək bu bazarda hakim mövqeyə yiyələnmişlər. Analoji olaraq, fərdi kompüterlər bazarında(FK) son nəsil *İntel* prossesorları və *Microsoft* əməliyyat sistemi əsasında qurulmuş “İBM-birgə maşınlar” meydana çıxanadək *Apple* firması bazarda uğurla liderliyi əlində saxlayırdı.

Canon – bu da digər istiqamətli kompüter bazarıdır. Kompaniya etiraf etmişdir ki, kompüter istifadəçilərinə təkcə şəxsi kompüterlər lazım deyil. Onlara, həmçinin, ən əlverişli şəraitdə kompüterdən istifadəyə imkan verən periferiy mexanizmlər lazımdır. *Canon* rəngli mürəkkəb printerlər təchizatçısı kimi bazarda möhkəm mövqe tutduğu halda, printerlər *Hewlett-Packard*-ın biznesidir.

Məhsul tiplərinə əsaslanan belə böyük bazarların tərkibində də daha kiçik bölgülər mövcuddur. *Toshiba* və *Compaq* portaitiv yol kompüterlərinin istehsalı ilə məşğuldurlar.

1990-cı illərdə *Sega, Nintendo* və *Sony* kompaniyaları ucuz kompüter və proqram vasitələrinin köməyilə adətlər yaradan kompüter oyunları bazarının inkişafında böyük uğurlar əldə etmişlər. Bazarda digər kompaniyalardan sonra peyda olan *Sony* kompaniyası öz *Playstations*ları ilə hal hazırda bazarda lider mövqeyindədir. Müəyyən müddət ərzində belə düşünürdülər ki, *Pentium* prossessorlarına əsaslanan FK-nın gücünün artması, əldə edilə bilməsi və ucuzlaşması nəticəsində kompüter oyunları bazarı ilə fərdi kompüterlər bazarının birləşməsi nəticəsində kompüter oyunları bazarı tənəzzülə uğrayacaq. Proqnozların əksinə olaraq bazar kifayət qədər güclü oldu və 2002-ci ilin martında bazard *Microsoft* kompaniyası *Xbox* məhsulu ilə girdi.

Bazarda artıq mövcud olan və potensial bazar seqmentlərinin öyrənilməsindən sonra, alternativlərin qiymətləndirilməsinin növbəti mərhələsini kifayət dərəcədə istifadə edilməmiş və ya istifadə edilməmiş bazar imkanlarının axtarılması təşkil edir. Misal üçün, hazırki dövrdə qida məhsulları bazarında köklü dəyişikliklər gedir. Mühüm dəyişikliklərdən biri tez hazırlanan qida yarımfabrikatlarının istehlakının artımı, digəri isə sağlam qida istehlakına meyllənmədir. Bu dəyişikliklərdən hər ikisi öz üstünlükləri üçün onlardan istifadə edən və ya etmək istəyən kompaniyalara yeni imkanlar açır.

Misal üçün, Van den Berq(Van den Bergh) təhlükəli xolesterin yığılmasına gətirib çıxarmayan marqarin buterbordların potensialını duymuşdu. Onun buterbord tərkibli *Flora Pro-Active* və digər bu qəbildən olan *Benecol* məhsulları real olaraq xolesterinin səviyyəsini aşağı salır, halbuki digər "yüngül yağlar" xolesterinin yığılmasına səbəb olur.

Bazarda radikal dəyişikliklər (öz sağlamlığına diqqətin artdığı və bu faktın yemək adətlərinə təsir göstərdiyində olduğu kimi) olanda və ya mövcud tələbatların rəqiblər tərəfindən ödənilə bilinməməsi halında imkanlar(digərləri üçün-K.X.) yaranır. *Apple* kompaniyasının mikrokompüterlər bazarında ilkin uğuru əsas etibarilə *İBM-in* ilk dövrlərdə bu bazara girməməsi ilə şərtlənmişdisə, *Compaq* və *Dell*-in uğurları *İBM*-in bölgü kanallarında dəyişikliklər etməməsindən qaynaqlanmışdı. Bazarda tutulmamış yerlər ola bilər və bunun səbəbi kompaniyaların ya onu tuta bilməməsindən(kifayət qədər vərdiş və bacarığın olmaması səbəbindən), ya da tutmaq istəməməsindən irəli gəlir.

Abel (*Abell, 1990*) imkanların duyulmasında və onlardan öz xeyirləri üçün istifadə edilməsində vaxtın düzgün seçilməsinin nə dərəcədə əhəmiyyətli olması üzərində dayanır. Onun strateji pəncərələr konsepsiyası göstərir ki, bazar tələbatları ilə təşkilatın imkanları arasında optimal uyğunluq ancaq qısa zaman müddətində mümkündür. İnvestisiya vaxta görə elə hesablanmalıdır ki, o, strateji pəncərələrin açıq vaxtına düşsün; əksinə, uğurlu uyğunluq pozulan kimi kapital qoyuluşunun ləğvi haqqında düşünülməlidir. Son iki onillikdə yapon kompaniyalarının

dünya bazarlarında uğur qazanmasında əsas pay, onların bazara girməyin düzgün vaxtının - bazar tələbatlarının və onların bacarıqlarının harmonik uyğun gəldiyi vaxtı- seçə bilməsi qabiliyyəti olmuşdur.

Təşkilat qarşısında yaranan imkanların nəzərdən keçirilməsi ilə yanaşı təhlükələrin də öyrənilməsi vacibdir. Bu təhlükələrin iki əsas yaranma mənbəyi vardır-kompaniyanın dərk etmədiyi və ya ayaqlaşa bilmədiyi bazardakı dəyişikliklər və bazarda güc nisbətlərinin dəyişməsinə çalışan rəqiblərin fəaliyyəti.

Dəyişən dünya təşkilatdan tələb edir ki, o, müştərilərin tələbatlarından xəbərdar olması üçün daima məlumatlar toplasın. Bəzi bazarlarda texniki təkmilləşmədən geri qalmamaq az əhəmiyyət kəsb etmir. 1970-ci illərin əvvəllərində cib kalkulyatorları loqarifm xətkeşlərinin bazarını məhv etdi, 1970-ci illərin ortalarında isə elektron saatlar İsveçrə saatı istehsalçıları üçün ciddi problemə(lakin müvəqqəti) çevrildi. Müştərilərin zövqü də dəyişir. Dəblər gəli və gedir(və əksər vaxtlar marketinq mütəxəssislərinə təsirsiz ötüşmür), lakin dəblərin əhəmiyyətli olduğu bazarlarda ondan geri qalmamaq çox vacibdir. 7-ci fəsildə müştərilərin təhlili ilə daha ətraflı tanış ola bilərsiniz.

Təşkilatın qarşısında yarana bilən ikinci təhlükə mənbəyi rəqiblərdir. Əksər bazarlarda həm daxili, həm də beynəlxalq rəqiblər tərəfindən rəqabətin güclənməsi tendensiyası müşahidə olunur. Rəqiblərin yeni bazar imkanları axtarmaq cəhdləri və marketinq proqramları hazırlaması kəskinləşdikcə kompaniya öz marketinq fəaliyyətini təkmilləşdirməlidir. Birləşmiş Krallıqda bir çox sahələr güclənən beynəlxalq rəqabətə cavab verə bilmədilər və ya vermək imkanları olmadı və nəticədə onun zərbələrinə məruz qaldılar. Misal üçün, yüksək rəqabətli daşına bilən kompüterlər bazarında ilk yüngül 3 funtluq çəkiyə malik kompüterlərin meydana gəlməsi - ağır iş maşınlarını özləri ilə daşımaqdan bezən işgüzar istifadəçilərə lazım idi - həmin dövrdə FK istehsal edən kompaniyalardan imtinaya, əsasən, bacarığını ölçünün kiçildilməsinə yönəldən *Sony*-dən istifadə edilməsinə səbəb oldu. Marketinqin güclü inkişaf etdiyi kompaniyalarda rəqabətin təhlili müştərilərin qiymətləndirilməsi və özünü qiymətləndirmə qədər vaxt aparır. Əhəmiyyətli səylər rəqiblərin üstünlüklərinin, çatışmamazlıqlarının və onların ehtimal edilən strategiyalarının müəyyən edilməsinə yönəlir (8-ci fəsilə bax).

2.3.3 Situasiyalı təhlil (SWOT-təhlil)

Təşkilatın yuxarıda təsvir etdiyimiz zəif və güclü tərəflərinin (əsas etibarilə onun daxili xüsusiyyətləri konteksindən) təhlilini bazarın təhlili (daxili xüsusiyyətləri) ilə birgə aparmaq olar ki, bunu situasiyalı və ya SWOT-təhlil adlandırırlar(güclü tərəflər, zəifliklər, xarici imkanlar və təhlükələr) (şəkil 2.4)

Situasiyalı təhlilin ikili məqsəd daşıyır. Birincisi, o, təşkilata və onun bazarına təsir göstərən daha əhəmiyyətli həm daxili, həm də xarici amillərin aşkarlanmasına cəhd göstərir. O menecerə həlledici məsələlər üzrə operativ məlumatlar verir. İkincisi, o, üstünlük və zəifliyin xarici imkan və təhlükə ilə üst-üstə düşməsini nəzərdən keçirməsinə baxmayaraq, strategiyanın hazırlanmasına kömək edir (şəkil 2.5)
Onun köməyilə təşkilat harada öz gücünü hücuma, harada müdafiəyə sərf etməyi və harada öz zəiflikləri ucbatından bazar dəyişiklikləri və rəqiblər önündə gücsüz qala biləcəyini təyin edə bilər.

Daxili **Xarici**	Güclü tərəflər Biz öz rəqiblərimizlə müqayisədə nəyi daha yaxşı etməyi bacarırıq?	İmkanlar Hansı dəyişikliklər bizim üçün yeni imkanlar açır?
Əlverişli cəhətlər **Təhlükəli cəhətlər**	Zəif tərəflər Biz rəqiblərlərimizdən nələrdə geri qalırıq?	Təhlükələr Hansı təhlükələrdən qaçmaq, hansılarına isə müqavimət göstərmək lazımdır?

Şəkil 2.4. Situasiyalı təhlil

	Xarici imkanlar	**Təhlükələr**
Güclü tərəflər	İmkan yaranan sahədə güclü tərəfləri işə salmaq	Təhlükələrə müqavimət göstərmək üçün güclü tərəflərdən istifadə etmək
Zəif tərəflər	Xarici imkanlardan səmərəli istifadə etmək üçün yeni güclü tərəflər yaratmaq	Təhlükələrə müqavimət göstərmək üçün yeni güclü tərəflər yaratmaq

Şəkil 2.5 Situasiyalı təhlil nəticəsində çıxarılmış strateji nəticələr

2.3.4 Baza strategiyası

Yuxarıda təsvir etdiyimiz təhlilə əsasən kompaniya öz konkret bazarlarında uğur əldə etməyin həlledici amlillərini(bəzən bunları müvəffəqiyyətin böhranlı amilləri də adlandırırlar) müəyyənləşdirməyə çalışır. Sənayenin uğurunun həlledici amilləri - onun fəaliyyət göstərməsi üçün həyati əhəmiyyətli olan amillərdir. Uğurun həlledici amilləri müvəffəqiyyətli kompaniyalar ilə zərərə işləyən kompaniyaların və ya sahə liderləri ilə ortabab kompaniyaların müqayisəsi əsasında müəyyənləşdirilir. Əksər hallarda onlar kompaniyanın nəyə daha çox təsir göstərə bilməsini, yəni, əlavə konkret güclərin sərfi ilə harada daha maksimal effektin əldə edilə biləcəyini göstərir.

Misal üçün, yeyinti məhsulları sənayesində uğurun həlledici amillərini istehsalçı ilə pərakəndə tacir arasındakı münasibətlər təşkil edə bilər. Böyük şaxələnmiş strukturlarda(pərakəndə ticarətin yarım düjünündən də az paya malik əsas zəncirlərinin payına Birləşmiş Krallığın yeyinti məhsulları satışının 80%-ə qədəri düşür) belə bir hal mövcuddur ki, əgər yeni yeyinti məhsulu əsas ticarət mərkəzlərində bölüşdürülmürsə, onda, potensial bazarın əhəmiyyətli hissəsi itirilir. Əmtəə bazarlarında uğurun həlledici amilləri məsulun fərdiləşdirilməsinin yeganə vasitəsinin qiymət olduğu zaman, dəyərin aşağı salınmasına imkan verən istehsalın səmərəliliyi ilə bağlı olur. Omae (*Ohmae, 1982*) qeyd edir ki, yapon lift təsərrüfatı üçün uğurun həlledici amilləri xidmətlə bağlıdır - sıradan çıxmış lift dərhal təmir edilməlidir, çünki, yaponların liftdə qalmaqdan zəhlələri gedir.

Çoxnomenklaturlu və çoxfiliallı təşkilatlar üçün baza strategiyasının hazırlanması zamanı başqa bir amilin də - təşkilatın müxtəlif fəaliyyətləri vahid tamda nə cür birləşməsi, yəni, hər bir fəaliyyət növünün təşkilatın ümumi portfelində rolunun da (3-cü fəsil) - nəzərə alınması tələb olunur.

Kompaniya öz bacarığını, bazar imkanları və təhlükələrini, öz sahəsində uğurun həlledici amilləri və konkret məhsulların və ya işlərin təşkilatın ümumi portfelində rolunu müəyyənləşdirikdən sonra öz marketinq məqsədlərini müəyyənləşdirir. Təşkilatın həm qısamüddətli, həm də uzunmüddətli məqsədləri olmalıdır. Uzunmüddətli məqsədlər bütövlükdə təşkilatın təyinatını göstərir: o uzunmüddətli perspektivdə nəyə çatmaq istəyir. Lakin bildiyiniz kimi, uzunmüddətli məqsədlərə nail olmaq üçün onları uzunmüddətli məqsədlərə xidmət edən daha qısamüddətli məqsədlərə transformasiya etmək lazımdır. Kommersiya sferalarında fəaliyyət göstərən təşkilatların uzunmüddətli məqsədləri əsasən mənfəətə və ya bazar hökmranlığına hesablanır. Qeyri-kommersiya təşkilatları da öz qarşılarında qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər qoyurlar. Misal üçün, Qrinpisin uzunmüddətli məqsədi dünya ətraf mühi-

tinin qorunması təşkil edir. Onun 1990-cı illərdə qısamüddətli məqsədlərinə isə təkcə rezonansa səbəb olan *Shellin* neft platformasının Şimali Amerikada batması deyil, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrin hidroenergetik sistemlərin təsiri altında ətraf mühitin məhvi kimi qlobal problemlərlə bağlı idi.

Uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədlər tez-tez qarışdırılır və bu məqsədlərin bir-birindən ayrı surətdə müəyyənləşdrilməsi qısamüddətli məqsədlərə nail olmanın uzunmüddətli məqsədlərə çatmağa heç nə verməməsi və bəzi hallarda isə hətta maneəçilik yaratması təhlükəsini yaradır. Misal üçün, uzunmüddətli məqsədlər -bazarda hökmran mövqe tutma - qarşısına qoyan kommersiya təşkilatı tez-tez qısamüddətli məqsədinin -mənfəətin maksimallaşdırılması - ona uyğun gəlməməsi ilə üzləşir. Bununla belə əksər menecerlər uzunmüddətli iş nəticələrinə görə deyil, illik nəticələrə görə mühakimə olunurlar; buna görə də onlar bazarda daha dayanıqlı mövqe yaradılmasını qısamüddətli məqsədlərə-mənfəətin əldə edilməsinə - qurban verirlər(bax, 1-ci fəsildə ümumi biznesin iştirakçılarının motivləşdirilməsi nəzərdən keçirilir).

Təşkilatın baza strategiyası – onun məqsədlərinə çatılması üsullarıdır. Fərz edək ki, ən yaxın rəqibindən ən azı iki dəfə çox bazar payına malik kompaniya öz qarşısında uzunmüddətli məqsəd qoyur - X bazarında lider mövqeyini tutmaq. Bu zaman baza strategiyası bu məqsədə çatmaq üçün ya mükəmməl texnologiyanın istifadəsinə, ya daha aşağı qiymətlərə, ya da daha yaxşı xidmətə və ya daha yüksək keyfiyyətə əsaslanmalıdır. Baza strategiyası kompaniyanın korporativ məqsədlərinə çatması üçün təşkilatın həlledici bacarıq ustünlüyündən istifadə edərək uğurun həlledici amillərinə təsir göstərir.

Kompaniyanı mühafizə etməli olan baza strategiyası məhsulun və ya xidmətin həyat tsiklinin mərhələlərindən asılı olaraq müxtəlif ola bilər. 2.6 şəklində kompaniyanın məhsul və ya xidmətinin xüsusiyyətlərini təkmilləşdirmək üçün alternativ təsir üsulları verilmişdir.

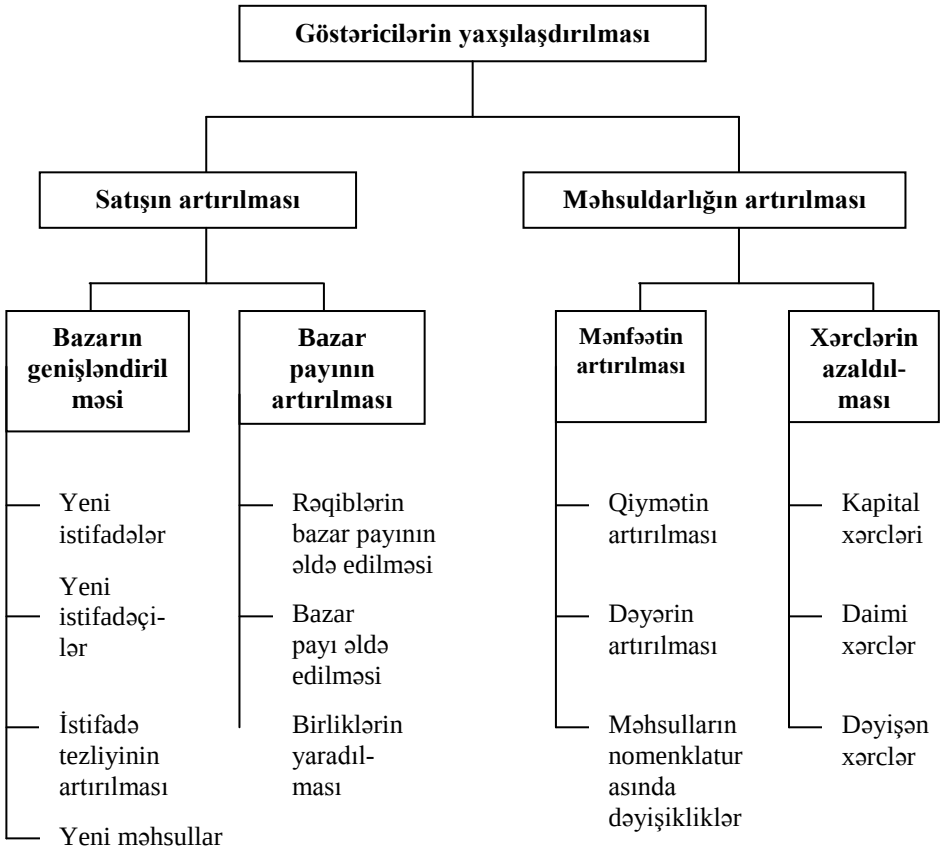
Təşkilat əsas seçimini satışın həcminin artırılması və cari satışın gəlirlilik dərəcəsini artırılması (və ya hətta daralan bazarda satışın həcmini azaltmaqla) arasında edir. Əgər məqsəd satışın artırılmasıdırsa, onda da təşkilatın sərəncamında iki əsas yanaşma olur. Bütün bazarı genişləndirmək olar (baxmayaraq ki, bunu istənilən vaxt etmək mümkündür, lakin həyat tsiklinin ilk mərhələlərində-inkişaf mərhələlərində bu daha asan olur). Yaxud da mövcud bazarda payın artırılması(kompaniya bunu daha çox inkişafın sonrakı/yetkinlik mərhələlərində istifadə edir).

Bazarın genişləndirilməsi

Bazar genişləndirilməsi məhsul və ya xidmətin yeni istifadəçilərinin aşkar edilməsi və cəlb edilməsi və ya bazarı stimullaşdırmaq üçün yeni

məhsulların hazırlanması yolu ilə ola bilər. Yeni istifadəçilər kompaniyanın fəaliyyət coğrafiyasını genişləndirir (həm ölkə daxilində, həm də ölkə xaricində). *Asda* kompaniyası(indi *Wal-Marta* məxsusdur) istehsal etdiyi yeyinti məhsullarına yeni müştərilər tapmaq üçün öz fəaliyyətini bazalarının yerləşdiyi Yorkşirdən cənuba yönəltdiyi vaxtda, *Sainsbury* yeni bazarlara hücuma ölkənin cənub-şərqindən şimalına istiqamətlənməklə həyata keçirdi. Yeni seqmentləri həm də məhsula olan mövcud və ya gizli tələbatlarla da əldə etmək olar. Əvəllər məhsullarını ancaq xəstə uşaqların valideynlərinə satan *Lucozadenin* mövqeyini yüksək kalorili içkilərə dəyişməsi məhsul bazarı üçün yeni seqmentlərin aşkar edilməsinə şərait yaratdı. Klassik tipli "hər hansı əlavə xidmətsiz" *easyJet* və *Rynair* kimi aviokompaniyalarının nəzərəçarpan inkişafının arxasında təkcə bazarın ələ keçirilməsi deyil, həm də "daha çox insanlar daha tez-tez uçurlar" prinsipi əsasında onun genişləndirilməsi durur. *Rynair* aviakompaniyası ondan başqa heç kimin uçmadığı marşurutları dəqiq seçərək bəzi hallarda dörd dəfədən artıq sərnişin axını artımına nail olur.
Freelander, Discovery, Range Rover brendlərinin sahibi olan *Land Rover* kompaniyası sürücülərə maşınlarını onların maşın markalarına dəyişməyi təklif etməklə tam ötürücü avtomobillərə tələbi artırmağa qərar verdi. İlk addımda vərəqələr və birbaşa poçt reklamları vasitəsilə müəssisənin ideyası ilə maraqlanan sürücülərin aşkar olunmasına başlanıldı. Daha sonra kompaniya diler mükafatı olmadan müştərilərə genişləndirilmiş test-drayv (sürmə sınağı) təqdim edən dilerlərlə şəxsi görüşlər keçirməyə, birbaşa poçt reklamlarının göndərilməsinə, telefonla birbaşa marketinq aparmağa başladı. Kompaniyanın fəaliyyətinin 12 ayında müştərilərin məlumat bazasına 80 000 perspektiv potensial alıcı əlavə edildi, 10 000 test-drayv həyata keçirildi ki, onlardan 28%-i satışla yekunlaşdı. Kompaniyanın hesablamalarına görə, onun 1 mln. funt sterlinq həcmində qoyulmuş investisiyası 100 mln. funt sterlinq əlavə satışla nəticələndi (*RoyalMail.com, November 2001*).

Bir sıra məhsullar üçün yeni istifadə formalarını müəyyənləşdirmək olar. Misal kimi prezervativlərdən(1960 və 1970-ci illərdə demək olar ki, hamiləliyə qarşı vasitə kimi tamamilə istifadə olunmur və daha geniş yayılmış mayalanmaya qarşı dərmanlardan və analıqdaxili qurğulardan istifadə olunurdu) QİÇS-dən qorunma vasitəsi kimi istifadə olunmasını göstərmək olar. Məişət vasitələri kateqoriyasından
olan *Flash* təmizləyicisini ilk olaraq döşəmələrin silinməsi vasitəsi kimi satırdılarsa, indi, onu həm də vanna və tasların təmizlənməsi üçün universal məhsul kimi təqdim edirlər.



Şəkil 2.6 Strateji istiqamətlər

Payın artırılması

İnkişaf etmiş bazarlarda bazar payının artırılması əsasən rəqiblərin hesabına mümkün olur. Bazar payının artırılmasının əsas üsulları bunlardır: rəqib təşkilatın müştərilərini öz tərəfinə çəkmək; rəqiblərlə birləşmə (yaxud da onların əldə edilməsi); rəqiblərlə, təchizatçılarla və/və ya distribyutorlarla strateji əlaqələrin qurulması. Rəqib təşkilatların müştərilərini öz tərəfinə çəkə bilmək üçün kompaniya onlara rəqiblərindən daha yaxşı xidmət göstərməlidir. Bu, rəqiblərin zəif cəhətlərinin təyin edilməsi və ya kompaniyanın güclü bacarıq və cəhətlərinin daha yaxşı tətbiq edilməsi ilə mümkündür. Marketinq tədbirlər planına daxil olan hər bir elementi – məhsulu, qiyməti, reklam-təbliğat fəaliyyətini və bölüşdürməni - elə tətbiq etmək olar ki, müştərliərə istehsal-kompaniyasını onlara lazım olan məhsul və ya xidmətə dəyişmək üçün əlavə dəyər və ya hər hansı bir üstünlük təqdim etmiş olsun.

Bəzi məhsullar üçün bazarın alternativ genişləndirilməsi onların istifadə edilmə tezliyinin artırılması yolu ilə də ola bilər. *Guiness* reklam kampaniyası (*Ogilvy& Mather* reklam agentliyi yaratdığı *Guiness* kampaniyası) pivəni hadisədən-hadisəyə(təxminən ayda bir dəfə) içən müştəriləri mütəmadi istehlaka(heç olmasa həftədə bir dəfədən az olmayaraq) təhrik etməyə səy göstərirdi. *Colman's* kompaniyası müştəriləri daha çox xardal istehlak etməsinə çalışır, *Hellman's* kompaniyası isə mayonezin təkcə yay salatlarına əlavə edilməsi kimi ənənəvi istifadə ilə məhdudlaşmamasına və mayonezdən daha rəngarəng istifadə edilməsinə səy göstərir.Qarabaşaq yarması əsasında quru naharlar indi sutkanın istənilən vaxtında yeyilə bilən sağlam qida kimi təqdim olunur.

1999-cu ildə Birləşmiş Krallığın uşaq xeyriyyə təşkilatı xeyriyyə məqsədləri üçün ianələrin payını artırmaq qərarını verdi. O, 35-54 yaş arası insanlara istiqamətlənmiş və "Uşaqlara gələcəklərini qaytaraq" şüarı altında reklam və təbliğat işlərinə 1 milyon funt sterlinq pul sərf etdi. 6 aylıq kampaniya ərzində (2004-cü ilin aprel ayınadək) digər uşaq xeyriyyə təşkilatlarının payları azaldığı halda onun ianə payı 66% artmışdı. Əvvəllər ianəçilərin 19%-ni təşkil edən əsas bazar məqsədi(ABC1 qrupundan uşaqları olan 35-54 yaşlılar), indi 34%-ə qədər artmışdı. Kompaniyanın vebsaytına həftədə 2000-dən çox adam girirdi(müqayisə üçün kampaniyaya qədər bu rəqəm 700 idi), heroinin istifadə edilməsindən əziyyət çəkən körpənin təsvir edildiyi şiddətli müzakirələrə səbəb olmuş reklamın isə KİV-lərdə işıq üzü görməsi nəticəsində əlavə 630 000 funt sterlinq vəsait daxil oldu.

Rentabelliyin artırılması

Satışın həcmi aşağı olduqda rentabelliyi ümumi mənfəətin artırılması ilə yüksəltmək olar. Adətən bu qiymətin artırılması, xərclərin azaldılması və ya hər iki metodun tətbiqi ilə edilir. Çoxnomenklaturalı kompaniyalarda, bu, həmçinin yaxın məmulatların "təmiz" assortimenti hesabına, kompaniya üçün sərfəsiz olan məhsulların istehsalının dayandırılması və maliyyə cəhətdən daha həyat qabiliyyətli məhsullara istiqamətlənmə ilə mümkün ola bilər. Lakin dəryazı ələ götürməzdən əvvəl belə "təmizləmənin" uzunmüddətli mövqeləşdirməyə təsiri diqqətlə öyrənilməlidir. Misal üçün, ola bilər ki, ilk baxışdan sərfəsiz görünən assortimentin saxlanması həddən artıq vacibdir: həmin assortimentsiz kompaniya bazarda tam şəkildə və ya həmin bazarın oyuğunu yaradan şəxsi xüsusiyyətlərlə öz fəaliyyətini davam etdirə bilməz. Belə məhsullar, rəqib təşkilatları masasında yerə təminat verən, strateji oyunun sərhəd dirəkləri kimi nəzərdən keçirilməlidir

2.4 RƏQABƏTLİ MÖVQELƏNDİRMƏNİN YARADILMASI

Kompaniyanın rəqabətli mövqeləşdirilməsi – kompaniyanın uğrunda mübarizə aparacağı bazar məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və fərqləndirici üstünlükləri və ya necə mübarizə aparacağıdır. Mövqeləşdirmə baza strategiyası əsasında müəyyənləşdirilmiş məqsədlərə çatmaq üçün tərtib edilir. Məqsədi bazar payının əldə edilməsi olan kompaniya üçün bu məqsədə çatılmasının ümumi metodu rəqib təşlkilatların müştərilərinin öz tərəfinə çəkilməsidirsə, rəqabətli mövqeləşdirmə bunun nə cür və bazarın hansı hissəsində baş verəcəyinin təsdiqidir.

2.4.1. Bazar məqsədləri

Baza strategiyasını nəzərdən keçirəndə, bizə, potensial imkan və təhlükələri təyin etmək üçün müştəriləri və rəqibləri təhlil etmək lazım gəlirdi, rəqabətli mövqeləşdirilmədə isə ancaq o bazar məqsədləri seçilir ki, onlar, kompaniyanın yaxşı cəhətlərindən istifadəyə və zəif tərəflərinin minimuma yendirilməsinə şərait yaradır.

Bazar məqsədlərinin seçilməsi zamanı bir sıra amilləri nəzərdən keçirmək lazımdır. Onları iki kateqoriyaya bölmək olar: bazarın cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi və bu bazara xidmət göstərən kompaniyanın potensial və ya cari üstün cəhətlərinin qiymətləndirilməsi(*bax. Robinson et al., 1978; Porter, 1987*).

Bazarın cəlbediciliyi əksər halda bir-birinə uyğun gəlməyən çoxsaylı amillərdən əmələ gəlir. Lakin bərabər şərtlər daxilində, bazara aşağıdakılar aid olduğu təqdirdə o cəlbedici olacaq:

O böyükdür.
O inkişaf edir.
Bazardan çıxmaq üçün geniş imkanlar var.
Rəqabət və mübarizə aşağıdır.
Bazara girmək çətin, çıxmaq isə asandır.
Bazar davamlıdır.

Yuxarıda qeyd olunan xüsusiyyətlərə malik bazar ümumiyyətlə mövcud olarsa belə, bu cür vəziyyət çox az müddət davam edəcək. Onlar praktiki olaraq mahiyyətcə özlərinə çoxsaylı rəqibləri cəlb etməyə məhkumdurlar və buna görə də müəyyən vaxtdan sonra ora daxil olan digər kompaniyalar üçün daha az cəlbedici olurlar. Daha ciddi kompaniyalar üçün cəlbedici olmayan kiçik və/və ya statik bazarlar kiçik və orta kompaniyalar üçün daha cəlbedici ola bilər. Daxil olmaq üçün böyük maneələr olan(patent texnologiyası kimi, müştərilərin cəlbi böyük xərclər tələb etdikdə və s.) bazarlarda kompaniyalar öz mövqelərini rəqiblərin hücumundan daha yaxşı qoruya bilər(14-cü fəsilə bax).

Bütün bazarlar bu və ya digər dərəcədə ümumi iqtisadi vəziyyət, hökumət qərarları və ya siyasi islahatlar kimi nəzarət edilə bilməyən

xarici təsirlərə məruz qalır. Lakin, eyni zamanda, bu təsir bir bazarda digərinə nisbətən daha azdır. Bu, əsasən də alternativ beynəlxalq bazarların seçilməsi zamanı daha aktualdır. Birləşmiş Krallıqda kompaniyaların beynəlxalq nöqteyi-nəzərdən siyasi hadisələrin təsirlərindən asılılığının qiymətləndirilməsini ticarət Nazirliyi və ixraca nəzarət edən sahə departamenti həyata keçirir. Nazirlikdə əlverişli maliyyə vəziyyətini və kredit sığortasının təşkilinə kömək edən, Birləşmiş Krallığın ixracatına nəzarət edən rəsmi qurum fəaliyyət göstərir. Sistemdə xarici bazarlara çıxma riskləri ilə bağlı pulsuz məsləhətlərin verilməsi, həmçinin, ödəməmə ilə bağlı sığortanı nəzərdə tutulur. 2000-ci ildə sistemdə 4 mlrd. funt sterlinqdən çox qiymətləndirilən təşkilatlar sığortalanmışdır.

O ki qaldı daxili bazarlarda asılılığı qiymətləndirməyə, burada, kompaniya müxtəlif nüfuzlu qüvvələrin imkanlarını götür-qoy etməlidir. Konkret bazara xidmət göstərməkdə kompaniyanın davamlılığı və potensial davamlılığı müştərilərin tələbatları və rəqiblərin möhkəmliyinə nisbətən nəzərdən keçirilməlidir. Bərabər şərtlər daxilində, hazırki anda kompaniyanın bazarda davamlılığı (rəqiblərə nisbətə) aşağıdakılar olduqda mümkündür:

Kompaniyaya daha böyük bazar payı məxsusdur.

O, bazara nisbətən daha sürətlə inkişaf edir.

Onda unikal və yüksək qiymətləndirilən məhsul və xidmətlər istehsal edilir.

Onda yüksək keyfiyyətli məhsullar var.

Satış qiyməti və maya dəyəri arasında fərq daha yaxşıdır.

Onda istifadə edilə bilən marketinq aktivləri var.

O, istehsalda və marketinqdə səmərəliliyə nail ola bilər.

Onun texnologiyada qoruna bilən üstünlüyü var.

Bazarın cəlbediciliyini qiymətləndirəndə olduğu kimi, hər hansı bazarda yuxarıda sadalanan əlamətlərin hamısını özündə cəmləşdirən kompaniyanın olması az ehtimal ediləndir. İstənilən halda rəhbərlik bütövlükdə həmin bazara xidmətin davamlılığı haqqında rəyi tərtib etmək üçün hər bir aspektin nisbi əhəmiyyətini qiymətləndirməlidir (məqsədli bazarın seçilməsi daha ətraflı surətdə 12-ci fəsildə nəzərdən keçirilir).

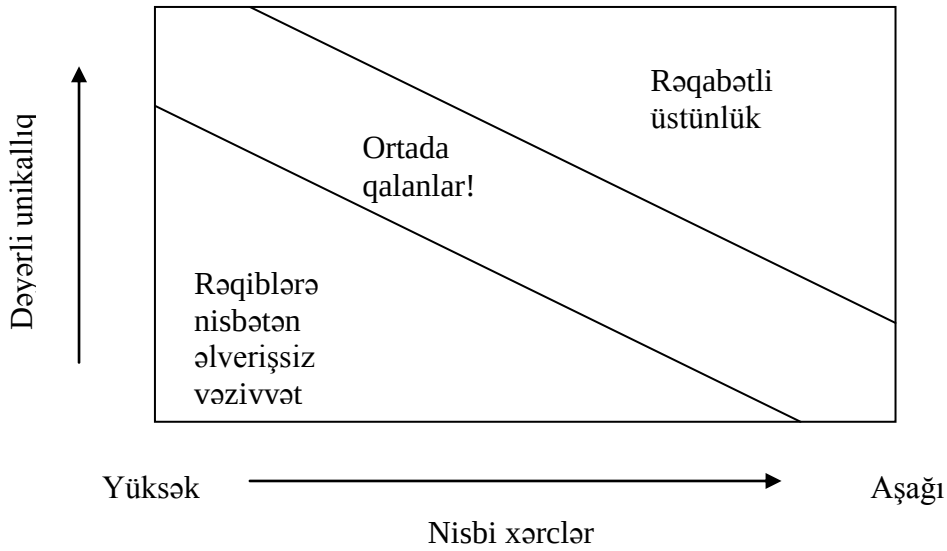
Bazar məqsədlərinə və ya bazarın cəlbediciliyi haqqında məlumatlara əsaslanaraq məqsədləri seçərək və bazara xidmət göstərməkdə kompaniyanın bu günə olan və ya potensial davamlılığına əsaslanaraq kompaniya bazara xidmət göstərməkdə fərqləndirici üstünlüklərini və rəqabətli fərqlənməsini hazırlayır.

2.4.2. Fərqləndirici üstünlük

Fərqləndirici üstünlük kompaniyanın davamlılığına aid olan istənilən güclü tərəfin və ya onu rəqiblərindən fərqləndirən bacarığın əsasında

yaradıla bilər. Rəqabətli üstrünlük yaratmaq istəyən kompaniya aşağıdakı vacib amillərə əsaslanmalıdır: müştərilərə dəyərli şey təqdim edilməlidir(misal üçün, daha aşağı qiymət, yüksək keyfiyyət və daha yaxşı xidmət); kompaniyanın rəqiblər tərəfindən mənimsənilməsi çətin olan vərdişlərindən istifadə olunmalıdır.

Porterə (*Porter, 1980*) görə rəqabətli üstünlüyü iki üsuldan(çox da ola bilər) biri ilə qurmaq olar: xərc və ya diferensiasiya əsasında əldə edilmiş üstünlüklə (şək.2.7).



Şəkil 2.7. Rəqabətli üstünlüyün yaradılması

Xərclərdə üstünlük

Birinci tip üstünlük təşkilatın xərclərdə sahə lideri olmasını nəzərdə tutur. Bu startegiyaya görə kompaniya rəqiblərinin təklifinə oxşar məhsulu rəqiblərinə nisbətən daha aşağı xərclərlə istehsal etməyə çalışır. Hətta kəskin rəqabət şəraitində belə kiçik xərclərlə orta səviyyədən də yüksək gəlir əldə etmək mümkündür.

Xərcdə liderlik səmərəli istehsalın yaradılması, faydalı təcrübə əsasında xərclərin azaldılması üzərində daimi işin aparılması, xərclərin səviyyəsi və əlavə xərclərin üzərində sərt nəzarət və reklama, satıcılara, xidmətlərə, tədqiqat və təkmilləşdirmə işlərinə xərclərin minimuma endirilməsi ilə mümkündür. Xərclərdə liderlik yolu - bu *Casionun* kalkulyator bazarında və *Seikonun* saatlar bazarında təcavüzkarlıqla getdiyi yoldur.

Bilindiyi kimi, yuxarıda sadaladığımız müsbət effektləri əldə etmək üçün xərclərdə liderlər böyük bazar payına malik olmalı, həm-

çinin, rahatlıqla xammala giriş imkanlarına malik olmalıdırlar. Misal üçün, əgər, kompaniyanın davamlılığı və ya onun fərqləndirici bacarığı daha ucuz məhsul istehsal etmək üçün səmərəli istehsal prosesi və ya daha yaxşı istehsal texnologiyasına imkan verirsə, onda, xərclərdə liderliyi rəqabətli üstünlüyə çevirmək olar. Analoji qaydada, əgər şaquli əks inteqrasiya (təchizatçı ilə birləşmə və ya təchizatçının udulması) nisbətən daha ucuz xammal təchizatına imkan verirsə, onda, bunu da rəqabətli üstünlüyə çevirmək olar.

Bu startegiya təklif olunan məhsullarda praktiki olaraq və ya tamamilə heç bir fərqin olmadığı əmtəə bazarına daha çox uyğun gəlir. Lakin məhsulun əhəmiyyətli fərdiləşdirilməsində bu strategiyanın ciddi çatışmazlığı var: onda müştərinin müəssisənin təqdim etdiyi məhsulu əldə etməyə sövq edən zəruriliyinin yaranması üçün kifayət qədər əsas yoxdur. Aşağı xərclər ucuz qiymətə səbəb ola bilər, lakin uğurla diferensiasiya strategiyası ola bilər (burada qiymət diferensiasiyaya əsas kimi istifadə olunur).

Diferensiasiya

Fərqləndirici üstünlük yaratmanın ikinci üsulu diferensiasiyadır, yəni bazarda unikal hesab edilə bilən şeylərin yaradılmasıdır. Bu strategiya daxilində kompaniyanın gücü və təcrübəsi istehlakçı üçün əhəmiyyətli olan bir sıra meyarlar üzrə kompaniyanın təklifi ilə rəqiblərin təklifi arasında fərqliliyin yaradılmasına yönəldilir.

Diferensiasiya müxtəlif aspektlər üzrə aparılır, misal üçün, dizayn, üslub, məhsul və ya xidmətlərin xüsusiyyətləri, qiymət, surət və s. Differesiasiya strategiyasının xərclərdə liderlik strategiyasından əsas üstünlüyü müştərilərin rəqib məhsullarının deyil, kompaniyanın məhsullarını almağa sövq edən əsasların yaradılması və ya qabardılmasıdır. Xərclərdə liderlik kompaniya üçün üstünlüyü əsasən maliyyə amilləri əsasında təmin edirsə, diferensiasiya bu üstünlüyü bazar amilləri əsasında təmin edir(*bax Hall, 1980; və şək.13.3*). Əgər məhsul və ya xidmətdə fərqliliklər müştərinin qiymətləndirə biləcəyi şəkildə təqdim olunmuşdursa, onda, məhsul və ya xidmətlər daha yüksək qiymət və həddi diktə edə və beləliklə, kompaniya təmiz qiymət rəqabətinə ürcah olmaqdan yaxa qurtara bilər. Buna misal göy cinslər bazarında kutyur cinslər ola bilər. Həmin bazarda *Levi Strauss and Co.* Kompaniyasının təklifi *Levi* kompaniyasının məhsulundan fərqlənir.

Diferensiasiya və xərclərdə liderlik

Falmer və Qudvinə (*Fulmer and Goodwin, 1988*) görə bu iki strategiya bir-birisini inkar etmir: onların hər ikisini eyni vaxtda da tətbiq etmək olar. Bazzel və Qeyl (*Buzzel and Gale, 1987*) göstərir ki, yüksək

keyfiyyət əsasında qurulmuş diferensiasiya bazar payının artması və bununla əlaqədar istehsal miqyasının artması və/və ya faydalı təcrübənin səmərəliliyinin yüksəlməsi nəticəsində məhsul vahidinin maya dəyərini aşağı sala bilər.

Fərqləndirici üstünlüyün yaradılmasının hər iki əsas yanaşmasının öz riskləri də var. Bəzən rəqiblərin kompaniyanın fəaliyyətini eynilə təkrarlaması (məsələn, analoji texnologiya və proseslərin istifadəsilə), elmi texniki-tərəqqinin yeni nailiyyətlərinin meydana gəlməsilə bazara yeni çıxan müəssisənin məhsul və ya xidmətlər istehsalını ucuzlaşması xərclərdə üstünlüyü heçə yendirir. Yaxud da əksinə, rəqiblər alternativ mənbələr taparaq xərclərdə liderliyə yüksəlirlər (13-cü fəsildə xərcləri formalaşdıran amillərin təsvirinə bax). Xərclərdə liderlik rəqabətli təkliflər arasında ciddi diferensiasiya zamanı da riskli hesab olunur. Xərclərdə liderlikdən fərqli olaraq diferensiasiya alış üçün səbəblər yaradır. Bundan başqa, xərclərdə liderlik adətən tədqiqat və təkmilləşdirmə işlərinə, məhsulun təkmilləşdirilməsinə və üsulların yaradılmasına xərclərin minimasllaşmasını tələb edir və bu amillərin hər biri də məhsulu zəiflədir.

Diferensiasiyanın da strategiya kimi bir sıra riskləri var. Əgər diferensiasiya fərqləndirici marketinq aktivləri üzərində qurulursa, onda, rəqiblərin onları eynilə təkrarlaması ehtimalı var. Belə riski marketinq aktivləri və ya vərdişləri üzərində qurulmuş differeniasiyanın digər təşkilatlar tərəfindən təkrarlamaq ehtimalı olmadıqda minimumlaşdırmaq olar. Bundan başqa, müştəridən ötrü diferensiasiya üçün əsas öz əhəmiyyətini itirə və ya digər əsas onun üçün daha əhəmiyyətli ola bilər. Sonuncu təhlükədən müştərilərin və rəqiblərin daimi monitorinqinin aparılması ilə yaxa qurtarmaq olar. Diferensiasiyada həm də, diferensiasiya ilə əlaqədar xərclərin müştərilərin diferensiasiyaya verdiyi önəmin üstələməsi təhlükəsi də mövcuddur.

Əgər iki yanaşma – həm xərclərdə liderlik, həm də diferensiasiya – eyni zamanda istifadə edilirsə, onda, bazar oyuğuna (öz səylərini seçilmiş bazar seqmentinə istiqamətləndirən rəqiblər) dəqiq istiqamətlənmiş təşkilatın və ya təşkilatların daha aşağı xərclər və konkret bazar seqmentində müştərilər üçün daha əhəmiyyətli diferensiasiya təqdim edə bilmə təhlükəsi mövcuddur. Beləliklə, seqmentləşdirilmə aparılan bazarda hər iki əsas yanaşma yüksək risklə bağlıdır. 13-cü fəsildə, bu yanaşmalardan qoruna bilən bazar mövqeyinin yaradılması ətraflı surətdə tədqiq olunur.

2.5 Strategiyanın tətbiqi

Təşkilat baza strategiyasını və rəqabətli mövqeləşdirməni seçəndən sonra marketinq üzrə rəhbərlərin qarşısında marketinq tədbirlərinin köməyi ilə bu qərarların tətbiq edilməsi vəzifəsi dayanır. Aşağıda tətbiq etmənin üç

əsas elementi nəzərdən keçirilir – marketinq tədbirlər proqramı, təşkil etmə və nəzarət.

2.5.1 Marketinq tədbirlər proqramı

Marketinq elementlərinin əlaqələndirilməsi – məhsul, qiymət, reklam-təbliğat fəaliyyəti və yerləşdirmə - kompaniyanın bazarda real fəaliyyət məqsədlərindən yaranan öz startegiyasını formalaşdırması üçün vasitə hesab edilir. Proqramın hər bir elementi elə hesablanmalıdır ki, onlar bir yerdə lazımi mövqeləşdirməyə gətirib çıxarsın.

Məsələyə belə yanaşanda aydın olur ki, marketinq proqramına daxil olan qiymətəmələgəlmə və ya reklam kampaniyası kimi elementlər üzrə qərarlar kompaniyanın strategiyası daxilində nəzərdən keçirilmə-lidir. Məhsul və ya xidmətlərin rəqabətli bazarda rəqiblərin məhsulundan daha keyfiyyətli, ən bahalı məhsul və ya xidmətlər kimi mövqeləş-dirilməsini təşkilat həddən aşağı qiymət təyin etməklə məhv etmiş olur. Analoji qaydada, kompaniyanın belə mövqeləşdiməyə nail olması üçün onun məhsulu elan edilən keyfiyyətə uyğun gəlməlidir, aparılan reklam-təbliğat fəaliyyəti isə bu keyfiyyəti təbliğ etməlidir. Kompaniyanın seçdiyi bölüşdürmə kanalı və istifadə etdiyi və ya yaratdığı fiziki yerləş-dirmə sistemi məhsul və ya xidmətin məqsədli müştəriyə çatdırılmasını təmin etməlidir.

Əgər marketinq proqramına daxil edilən elementlər eyni istiqa-mətdə istiqamətlənmirsə və bir-birisini inkar edirsə, onda, mövqe-ləşdirmə müştərilər üçün anlaşılmaz və qarmaqarışıq olacaq.

2.5.2 Təşkil etmə

Strategiyanın uğurlu tətbiqi marketinq bölməsinin işindən və marketinq təbirlərinin təşkil edilməsindən asılıdır.

Ən sadə şəkildə, maliyyə resurslarının və işçi qüvvəsi olduqca vacibdir. Lakin, resursların olduğu təqdirdə belə onların təşkili stra-tegiyanın səmərəli tətbiqinə təsir göstərə bilər. Marketinqdə olan ənənəvi təşkil etmə formalarına funksional idarəetmə və məhsullar üzrə (brend-lər) idarəetmə aiddir.

Marketinq bölməsi **funksional təşkil zamanı** təşkilatın marketinq fəaliyyəti koordinatoruna (menecer və ya direktora) hesabat verməli olan müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul mütəxəssislərdən ibarət olur. Bölmənin funksiyalarına, adətən, satışın idarəolunması, bazar tədqiqatları və yeni məhsulların hazırlanması daxildir. Funksional sistemin genişlən-dirilmiş variantı coğrafi təşkil etmədir ki, burada menecerlər hər bir fəaliyyət daxilində (satışın idarəedilməsi kimi) konkret coğrafi bazarlara cavabdeh olurlar. Funksional sistem sadə strukturu ilə fərqlənir və hər fəaliyyət sahəsində yüksək səriştəliliyi stimulaşdırır. Bütövlükdə marke-tinq fəaliyyətinin statusunu yüksəltmək qərarını vermiş kompaniyalar

birinci mərhələdə əsasən belə sistemlər yaradırlar. Kompaniyanın bazara təqdim etdiyi məhsul və ya xidmətlərin mürəkkəbliyi və miqdarı məhdud olduqda da belə sistem tətbiq olunur.

İlk dəfə olaraq 1927-ci ildə *Procter & Gamble* amerikan beynəlxalq kompaniyası tərəfindən özünün problemli *Camay* markalı sabunlarla əlaqədar tətbiq etdiyi məhsullara görə idarəetmə, konkret məhsulla bağlı bütün marketinq fəaliyyətinin məhsulun hazırlanması, istehsalı və satışı ilə məşğul olan bir menecerə həvalə edilməsini nəzərdə tutur. Müxtəlif məhsullar buraxan diversifikasiya olunmuş kompaniya üçün belə sistemin böyük üstünlüyü var: Əvvəlcədən marketinq fəaliyyətinin bir-biri ilə bağlı növləri öz aralarında koordinə edilir və deməli, onların birgə faəliyyət göstərməsi ehtimalı da artır. Daha iri kompaniyalarda məhsul buraxılışı üzrə menecerlər zəruri olan istənilən vaxtda fəaliyyət istiqaməti üzrə peşəkar-mütəxəssislərə müraciət edə bilərlər. Son dövrlərdə marketinq mühitində baş verən radikal dəyişikliklər bir çox kompaniyaları məhsul buraxılışı menecerlərinin rolu barədə yenidən düşünməyə vadar etdi. Müasir istehlakçılar günü-gündən artan böyük miqdarda brendlərlə rastlaşırlar və indi onlar brendlərə nisbətən daha çox stimullaşdırıcı sövdələşmələrə meyl edirlər. Nəticədə kompaniyalar qiymətəmələgəlmə və konkret satış nöqtələrində reklam-təbliğat fəaliyyətinə üstünlük verərək bütün ölkə miqyasında reklamdan imtina edirlər. Brendlər üzrə menecerlər ənənəvi olaraq öz fəaliyyətlərini kütləvi istehlakçılara istiqamətlənmiş uzunmüddətli brend strategiyalarının yaradılmasına yönəldirdilər. Lakin müasir bazarın reallıqları yerli bazarlara hesablanmış daha qısamüddətli satış strategiyalarının yaradılmasını diktə edir.

Brendlər üzrə idarəetməyə təsir göstərən ikinci əhəmiyyəti qüvvə pərakəndə tacirlərdir. Daha iri, daha nüfuzlu və daha məlumatlı pərakəndə tacirlər piştaxtalarında olan məhdud yerlər müqabilində tələb yaratmağa istiqamətlənmiş marketinq fəaliyyətini onlara verilməsini tələb edirlər. Ticarət təşkilatları səviyyəsində tələb yaratmağa istiqamətlənmiş marketinq tədbirləri xərclərinin artması, bütün ölkə səviyyəsində reklam etmək üçün daha az sərbəst vəsaitin qalmasına səbəb olur – marketinqin əsas vəsaitləri brendlər üzrə menecerlərin sərəncamındadır (*Teinowitz, 1988; Dewar and Schultz, 1989*).

Bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün *Campbell Soups* **brendlərin satışı üzrə menecer** vəzifəsini irəli sürmüşdür. Bu vəzifə məhsul buraxılışı üzrə menecer və satış üzrə meneceri bir şəxsdə birləşdirir. Belə menecerin təəhhüdlərinə yerlərdə brendlərlə işləmə, ticarət sferası ilə işləmə və daha çox yerlərlə bağlılığı olan brendlərin inkişaf strategiyasının hazırlanması daxildir. Menecerlər öz vaxtlarının böyük hissəsini satış yerlərində satıcılarla işləməyə, mağazalarda baş verənlərlə tanış olmağa və müştəriləri daha yaxından öyrənməyə sərf edirlər.

Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Kraft and Lever Brothers kimi digər kompaniyalar **kateqoriyalar üzrə idarəetməni** qəbul ediblər (*Spethman, 1992*). Belə yanaşmada brendlər üzrə menecerlər yaxın malların bütün assortimentinə tam məsul olan məhsul kateqoriyaları üzrə menecerlərə tabedirlər. Məsələn, *Procter & Gamble* kompaniyasında *Dawn* – qabların yuyulması üçün duru yuyucu vasitə - üzrə menecer *Dawn, Ivory, Joy* və kiçik çirklənmələrə qarşı digər duru yuyucu vasitələrinə cavabdeh olan menecerə tabedir. Kiçik çirklənmələrə üçün duru, yuyucu vasitələrə cavabdeh olan menecer öz növbəsində qablar üçün yuyucu vasitələr, dəyişəklər üçün duru və toz şəklində olan yuyucu vasitələr də daxil olmaqla *Procter & Gamble-in* bütün növlü qablaşdırılmış sabunlarına və yuyucu vasitələrinə cavabdeh olan menecerə tabedir. Belə təşkil etmənin bir çox üstünlükləri var. Birincisi, planlaşdırma zamanı brendlər üzrə menecerlərə nisbətən kateqoriyalar üzrə menecerlər daha geniş anlamı ifadə edir. Konkret brendlərə diqqət yönəltmədən bütün kateqoriya üzrə kompaniyanın təklifi planlaşdırılır. İkincisi, onlar pərakəndə tacirlərin alış prosesinə daha dəqiq uyğun gəlirlər. Bu yaxınlarda pərakəndə tacirlər bütün təchizatçlarla konkret məhsul kateqoriyaları üzrə iş məsuliyyətini öz fərdi alıcılarının üzərinə qoymağa başlamışlar. Kateqoriyalar üzrə idarəetmə sistemi pərakəndə tacirlər tərəfindən yeni irəli sürülmüş "kateqoriyalar üzrə alış" sisteminə daha çox uyğun gəlir.

Nabisco kimi bir çox kompaniyalar kateqoriyalar üzrə idarəetməni **konkret brendlərlə işləyən qruplarla** və ya **konkret kateqoriyalarla işləyən qruplarla** birləşdirməyə başladılar. Brendlər üzrə bir neçə meneceri təyin etməyin əvəzinə *Nabisco* biskvitlə məşğul olan üç qrup yaradıb: birincisi böyüklər üçün yağlı biskvitlərlə, ikincisi pəhrizlər üçün biskvitlərlə və üçüncüsü isə uşaqlar üçün biskvitlərlə məşğul olur. Kateqoriyalar üzrə menecerlər tərəfindən idarə olunan, konkret kateqoriya ilə məşğul olan hər bir qrupun tərkibinə bir neçə marketinq mütəxəssisi/brendlər üzrə meneceri, satışın planlaşdırılması meneceri və brendin inkişaf strategiyası, satışın stimullaşdırılması və reklamla məşğul olan marketinq informasiyası üzrə mütəxəssisi daxildir. Hər bir qrupun tərkibinə həm də kompaniyanın digər bölmlərinin mütəxəssisləri da daxil olur: maliyyə meneceri, elmi tədqiqat və təkmilləşdirmə üzrə mütəxəssis və istehsalın, layihələşdirmənin və bölüşdürmənin nümayəndələri. Beləliklə, kateqoriyalar üzrə menecerlər hər hansı məhsul kateqoriyalarıyla işlərin nəticələrinə tam məsuliyyət daşıyan və ixtiyarında həmin kateqoriya üçün marketinq startegiyasını planlaşdırmağa və həyata keçirməyə kömək edən tam komplektli işçi heyəti olan kiçik müəssisə rolunu oynayır.

Müxtəlif tələbatlara və seçimlərə malik müxtəlif bazarlarda yaxın malların yeganə assortimentinin satışı ilə məşğul olan kompaniya üçün

bazarlar üzrə idarəetmə təşkilatı daha münasib olacaq. Bazarlar üzrə idarəetmənin təşkili məhsullar üzrə idarəetmənin təşkilinə anolojidir. Bazarlar üzrə menecerlər məsul olduğu bazarlarda perspektiv və illik satış və mənfəət planlarının tərtibinə cavabdehdirlər. Belə sistemin əsas üstünlüyü kompaniyanın konkret müştəri qruplarının tələbatlarına uyğun təşkil olunmasıdır.

1992-ci ildə *Unilever* kompaniyasının şəxsi gigieyna məhsulları bölməsi *Elida-Gibbs* satışın inkişafı və brend üzrə menecer vəzifəsini ləğv etdi. Onların *Pears, Faberge Brut, Signal* və *Timotei* kimi çoxlu güclü brendləri var idi və onlar pərakəndə tacirlərə təqdim etdikləri xidmətin səviyyəsini yüksəltməkdə və brendlərin inkişafına böyük diqqət göstərməyə qərarlı idilər. Bunun üçün iki yeni vəzifə yaradıldı: brendlərin inkişafı üzrə menecer və müştərilərin inkişafı üzrə menecer. **Müştərilərin inkişafı üzrə menecerlər** müştərilərlə sıx əlaqədə işləyir; bundan başqa, onlar, üzərlərinə əvvəllər brend üzrə menecerlərin gördüyü bir çox öhdəliklər götürdülər. Beləliklə, satışın, əməliyyat fəaliyyətinin və marketinq kampaniyasının koordinasiyasının yaxşılaşması imkanları yarandı. **Brendlərin inkişafı üzrə menecerlərin** yaradılması innovasiyaların və brendlərin starteji inkişafına daha çox vaxt ayırmağa imkan verdi. Onlar layihələrin həyata keçirilməsi üçün texniki və idarəetmə resurslarını birləşdirmək hüququna malikdir.

Elida-Gibbsin yenidən təşkili marketinq və satış sərhədlərini keçir. Bu yanaşmada müxtəlif qrupların kollektiv işi əsas hesab edilir və bu cəhət ticarət zallarına da yayılır. Kompaniya artıq özündə aparılmış dəyişikliklərin müsbət təsirlərini hiss edir. Müştərilərin inkişafı üzrə menecerlər düzgün doldurulmuş blankların sayını 72%-dən 90%-dək artırmağa nail olmuşlar. Brendlərin inkişafı üzrə menecerlər isə altı ay ərzində - adi vaxtın yarısından da az vaxta *Aquatonici* (aerozol dezodrantları) hazırlamışlar.

Bundan başqa, dəyərlərin yaradılması və onların müştərilərə təqdim edilməsinin həlledici prosesləri əsasında qurulmuş təşkilati yanaşmaya ənənəvi struktur və mexanizmlərə nisbətən daha böyük diqqət verilir. Təşkilatın ənənəvi iş metodları həddən artıq ləngdir, dəyişikliklərə qarşı kütdür və sürətlə dəyişən bazarlarla, internet-kompaniyaları tərəfindən olan rəqabətin yeni tipləri ilə və əməkdaşlıq və birliklər əsasında qurulmuş strategiyalarla bacarmaq üçün həddən artıq ətalətlidir. Misal üçün, belə yanaşmalardan biri **vençur marketinqi təşkilatıdır** (*Aufreiter et al., 2000*)**.** Məhz elə bu yanaşma nəticəsində *Starbucks* bir ildən də az müddətdə milli səviyyədə özünün *Frappucinosunu* – xətti menecer ideyasını aça bildi. *Frappucino* bazarda dövriyyəsinin ilk ilində *Starbucksa* ABŞ-dakı bütün satışının 11%-ni gətirdi. Əgər məsələdən ümumi planda danışsaq, indi, bəzən, təşkilatın ənənəvi strukturları ilə hesablaşmayaraq, dəyər yaradılması prosesi ətrafında təşkilatın bütün

resurslarının səmərəli inteqrasiyasını təşkil etmək lazımdır (*Hulbert et al.*, 2003).

Kompaniyanın hər hansı strukturu və ya təşkilatı seçməsindən asılı olmayaraq ona müxtəlif marketinq tapşırıqlarını həyata keçirmək üçün səriştəli insanlar lazım gələcək. Kadr resurslarının iki mənbəyi mövcuddur: kompaniyanın öz heyəti və ya kənardan cəlb edilmiş mütəxəssislər. Yeni bazarlara çıxma zamanı kənardan peşəkarların cəlbi daha az vaxt və güc xərci tələb edən lazımi səriştəliliyin əldə edilməsi ola bilər. Səriştəliliyi kompaniya tərəfindən və ya kadrların hazırlanması üzrə müstəqil təşkilatlar tərəfindən aparılan təhsil proqramları vasitəsilə yaxşılaşdırmaq və inkişaf etmək olar.

2.5.3 Nəzarət

Marketinq strategiyasının reallaşdırılması zamanı marketinq bölməsi vacib rol oynayır (fəaliyyətə nəzrət və monitorinq).

Nəzarət işlərini iki əsas üsulla həyata keçirmək olar: bazar fəaliyyəti üzrə və maliyyə fəaliyyəti üzrə. Satış, bazar payı, müştərilərin münasibəti və onların loyallığı, həmçinin, onların vaxt ərzində dəyişməsi kimi bazar göstəricilərini aparılan strategiyanın əsas məqsədləri ilə yenidən əlaqələndirmək olar. Lakin təşkilatın bu məqsədlərə çatmağa can atması nəticəsində daha vacib nəticələri əldən buraxmamasını təmin etmək üçün, fəaliyyət nəticələri göstəriciləri məqsədin müəyyənləşdirilməsi zamanı istifadə olunan amilləri özünə daxil etməməlidir.

Maliyyə fəaliyyəti nəticələri məhsuldan verimin bu verimin əldə edilməsində istifadə olunan resurslara nisbəti vasitəsilə müəyyən edilir. Əksər hallarda marketinq və maliyyə fəaliyyəti bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edir. Marketinq məqsədləri bazarda uzunmüddətli hökmranlığı nəzərdə tutanda qısamüddətli maliyyə fəaliyyəti zərər çəkir. Əgər menecerlərin mükafatlanması (əmək haqqının artırılması və ya vəzifənin yüksəldilməsi) qısamüddətli maliyyə fəaliyyətinə əsaslandıqda istisna deyil ki, uzunmüddətli marketinq məqsədləri qısamüddətli mənfəətə qurban veriləcək. Birləşmiş Krallığın bir neçə bazarında yapon kompaniyaları ilə Britaniya kompaniyalarının apardıqları strategiyaları müqayisə edərək Doyl və b.-ları (*Doyle et al., 1986*) bu qənaətə gəlmişlər ki, yaponlar qısamüddətli mənfəətə istiqamətlənmiş Britaniya firmalarına nisbətən öz bazar fəaliyyətlərini daha uzaq perspektivi nəzərə almaqla qurmağa meyllidirlər.

Son zamanlar təşkilatın maliyyə gəlirləri ilə marketinq fəaliyyətini daha yaxşı əlaqələndirmək üçün "marketinq göstəricilər sistemi" hazırlanır (*Ambler, 2000*). Embler kompaniyanın istifadə etdiyi ən vacib marketinq göstəricilərini verir:

Müştərilərə görə keyfiyyətin nisbi səviyyəsi;

Müştərilərin saxlanılması/loyallığı;
Müştərilərin ümumi sayı;
Müştərilərin razı salınması;
Nisbi qiymət (bazar payı/həcm);
Müştərinin keyfiyyəti qəbul etməsi/hörmət;
Şikayətlər (narazılıq dərəcəsi);
Tanışlıq;
Bölüşdürmə / mövcudluq.

Embler qeyd edir ki, marketinqin təşkilatın fəaliyyət nəticələri ilə əlaqələndirilməsi ali menecerlərə daima bu göstəricilərin proqnoz göstəriciləri və rəqiblərin göstəriciləri ilə müqayisəsinin təqdim olunmasını tələb edir; bu zaman alıcıların davranışını formalaşdıran amilləri müəyyənləşdirmək və onlara nəzarət etmək lazımdır.

Strategiyanın tətbiqi zamanı sonuncu vacib məsələ gözlənilməz hadisələrin planlaşdırılmasıdır, yəni "Biz nə edəcəyik, əgər...?" sualına cavab tapılmasıdır. Gözlənilməz hadisələrin planlaşdırılması hazırlanmış planın tətbiq edilməsi zamanı rəqiblərin ona nə cür reaksiya verməsini və onların ehtimal olunan sonrakı fəaliyyətlərinin proqnozlaşdırılmasını tələb edir. Hadisələrin gələcək inkişafının bir sıra ehtimal edilən ssenarilərinin proqnozlaşdırılması və bu ssenarilərin hər hasısa birinin reallaşması şəraitində fəaliyyət planının tərtibi şərti ssenarilərlə planlaşdırma hesab olunur.

2.6 NƏTİCƏ

Marketinqin strateji planlaşdırılmasına baza strategiyasının müəyyənləşdirilməsi və kompaniyanın rəqabətli mövqeləşdirilməsinin yaradılması və onun təklifi və bu strategiyanın tətbiqi daxildir.

Yuxarıda qeyd olunanlar eyni dərəcədə həm bir məhsul buraxan təşkilata, həm də tərkibində bir neçə təşkilat olan iri konqlomerata aiddir. Lakin, konqlomerat üçün planlaşdırma işi mürəkkəbləşir. Burada portfelin planlaşdırılması, ümumi korporativ məqsədə çatılması üçün korporasiya daxilində təşkilatların uyğun əlaqələndirilməsi tələb olunur. Portfelin planlaşdırılması 3-cü fəsildə nəzərdən keçirilir.

Praktikadan misal Playboy FT

Kişi erotikası üzrə ixtisaslaşdığından və bunu zövqlə həyata keçirdiyindən fəxrlə danışan *Palyboy Enterprises* bazar ertəsi *Vivid TV*-ni əldə etməklə daha açıq-saçıq parnoqrafiya dünyasına addım atdı.

Playboya baxışların dəyişdiyini göstərən sövdələşmədə, kompaniya, *Vivid*-in, *VOD İnc*.-in 41.7 mln.dollarlıq hissəsinin, həmçinin, *The Hot Network* və *The Hot Zone*-un 28.3 mln. dollara əldə edildiyi elan edildi.

Kompaniya elan etdi ki, sövdələşmə "istehlakçılara və distribyutorlara təqdim edilən televiziya proqramlarının seçim imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirir".

Palyboy kompaniyasının icraçı direktoru Kristi Hefner və onun təsisçisinin qızı Hyu qabaqlar *Playboy* brendinin "aşağı keyfiyyətli deyil, yüksək keyfiyyətli əyləncə" məqsədinə xidmət etdiyini iddia edirdilər.

Keçənilki müsahibəsində o elan etdi ki, *Palyboy* "seksual əyləncə" və "qəşəng erotikanın fotoqrafiyaları" üzrə ixtisaslaşır.

Onun sözlərinə görə, *Playboy* brendinin parnoqrafiya ilə heç bir əlaqəsi yoxdur: onun "kişi ehtirası" ilə əlaqəsi var.

Mister Hefnerin bazara jurnal şəkilində çıxardığı *Playboy* ən məşhur dünya brendlərindən birinə çevrildi.

Vivid TV açıq-saçıq pornoqrafiya nümayiş etdirir və *Palyboy Enterprises*-ın öz auditoriyasını saxlamaq üçün daha rəngarəng erotika təqdim etmək qərarına gəldiyi fikrini yaradırdı.

Sövdələşmə *Playboyun* öz üzərində nə qədər rəqabət təzyiqi hiss etdiyini göstərir. Kompaniya televiziyaya və internetə daha açıq seksual materialların vebsayt və kabel pornokanal televiziyalarında yayımlanması səbəbindən keçdi.

Palyboy Enterprises bazar ertəsi elan etdi ki, 2001-ci ildə sövdələşmə faizlərə, vergiqoymaya və amortziasiya hesablanmasınadək olan mənfəətə 5 mln. dollar əlavə edəcək.

Dünənki sözvdələşmə nəticəsində Palyboy kanalı ümumi sayı 91.9 mln nəfər olan 36.2mln. mülki əhatə edəcək.

The Hot Network və *The Hot Zone* və həmçinin, onlarla bağlı televiziya aktivləri *Califa Entertaintment Group* tərəfindən əldə edilib.

Vivid TV Stiv Hirş, Devid Ceyms və Bill Aşer tərəfindən əldə edilib.

Əgər təşkilat müəyyən edilmiş plan göstəricilərinə nail olsa, onda, şəbəkənin dəyəri 12 mln.ABŞ dolarına qədər qalxa bilər.

Mənbə:James Harding, "Palyboy enters hardcore market", Financial Times, 3 July 2001, p.32

Müzakirə üçün suallar

1. *Playboy*-un açıq-saçıq pornoqrafiyaya meyl etməsinin səbəbi nədir?
2. Bu, Hyu Hefnerin *Playboy*-a dair fikirləri ilə uyğun gəlirmi? Bu, Kristi Hefnerin kompaniya haqqında dediklərinə uyğundurmu və uyğunsuzluq şəraitində hansı təhlükələr ola bilər?
3. *Vivid TV*-nin əldə edilməsi hansı strateji istiqaməti göstərir? *Playboy* kompaniyası qarşısında hansı alternativlər açılır və o bunlardan istifadə edə biləcəkmi?

Portfelin təhlili 3

Hər bir şəxs seçdiyi yolla irəliləməklə, yaxud da köməkçi mövqeyində duraraq tədarükatla məşğul olaraq və ya lideri qoruyaraq və onu təhlükələr barədə xəbərdarlıq edərək cığırı açmaqla öz vacib rolunu oynayırdı. Miqyasın və ya texniki mürəkkəbliyin yüksəlməsi bu qarşılıqlı əlaqənin əhəmiyyətini artırır və yəqin ki, işlərin yerinə yetirilməsinə daha çox kollektivin cəlb edilməsini zəruri edir. Üç həmləlik potensialın əldə edilməsi üçün on nəfərlik alpinist qrupunu 6(həmlə)-nın 4(kömək)-ə nisbətində bölmək qərarına gəldilər. Sonunculara hazırlıq işləri zamanı faydalı ola biləcəyi gözlənilən psixoloqun və fotoqrafın əlavə edilməsi də lazım idi. Biz, həmçinin, Tensinqi hesaba almasaq 36 şerpi(Himalaylarda olan bələdçi və ya yükdaşıyan-Tərcüməçinin qeydi) və 2 aşpazı işə götürdük.

Con Hant (Everestin fəthi,1953) iki insanın, Edmund Hillari və Tensinq Norgeyin Everesti fəth etməsi üçün lazım olan bilik və bacarıqları haqqında

GİRİŞ

Elektrik stansiyalarından tutmuş elektrik lampalarınadək elektrik enerjisi ilə bağlı bütün şeylər üzrə ixtisaslaşmış amerikan sənaye konqlomeratı *General Electric*-in *(GE)* fəlsəfəsi "bütün fəaliyyət sferalarında birinci və ya ikinci yeri" tutmaqdır. *GE-nin* ABŞ-da daha çox müvəffəqiyyət qazanan və yetkinlik dövrünə çatmış qız kompaniyalarından biri, mənfəətli, baha olmayan kütləvi istehlak malları-elektrik lampaları bazarında liderliyi qazanıb. Bölmələrdən biri bütün növlərdə olan məişət elektrik cihazları, digəri isə orqanizmi müayinə edən skanerlər də daxil olmaqla tibb avadanlıqları buraxırlar. Kompaniyanın ən uğurlu müəssisələrindən biri hərbi və mülki təyinatlı aviasiya mühərrikləri bazarında lider mövqeyindədir. Təbiidir ki, kompaniyaya daxil olan müxtəlif müəssisələr müxtəlif bazarlarda fəaliyyət göstərir, müxtəlif imkan və təhlükələrlə qarşılaşır, müxtəlif korporativ vərdiş və resurslardan istifadə edirlər. Buna görə də, hər bir bölmə üçün uyğun məqsəd və strategiya müəyyənləşdirilməli və bu məqsəd və strategiyalar bir-birini möhkəmləndiməlidir. Müxtəlif kommersiya vahidləri arasında müxtəlif fəaliyyət növlərinin tarazlaşdırılması prosesi, bu fəsildə haqqında bəhs edəcəyimiz, portfelin planlaşdırılmasıdır.

Avia və dəmiryol marşurutlarını salan, musiqi və kinoteatrla məşğul olan, maliyyə xidmətləri göstərən, içki, geyim və kosmetika üzrə ixtisaslaşan və digər müxtəlif dar sahəli müəssisələr qrupunu idarə edən *Virgin* korporasiyasının bununla bağlı problemlərini misal kimi nəzərdən

keçirək. Bununla biz müvəffəqiyyətlə də, məğlubiyyətlə də nəticələnən əməkdaşlıq və portfelin idarəedilməsilə bağlı inkişaf nümunıəsini görəcəyik. Misal üçün, *Virgin Megastores* bölməsi satışı *Virgin* brendinin səmərəli istifadəsi məqsədilə yeni fəaliyyət sferalarına sonrakı investisiyalar üçün kapitalı sərbəstləşdirdi.

Virgin korporasiyası örnəyinə baxmayaraq, 1990-cı illərdə təşkilatlar yenidən nəhəng korporasiyaların əsas müəssisə və brendlərə yönəltdiyi resursların təmərküzləşdirilməsinə diqqəti artırmağa başladılar. *Unilever* kompaniyasında Nayyell Fitçceraldın portfellərlə bağlı qərarı onun strategiyasına əsaslanıb: "Biz diqqətimizi brendli istehlak mallarına – dondurmalara, xəmir ərzaqlarına, çaylara, şəxsi gigiyena mallarına yönəldirik". Bu, ixtisaslaşmış kimya müəssisələri kimi "əsas hesab olunmayan" və həmçinin ikinci dərəcəli hesab olunan bir çox brendlərin satılmasına səbəb oldu. Yeni yüzilliyin əvvəllərində brendlərin sayının 1600-dən 400-ə yendirilməsi məqsədi tam olaraq reallaşdırıldı.

Portfelin təhlili investisiya obyektlərinin və strateji istiqamətin seçilməsi ilə bağlı vacib qərarların qəbul edilməsinə əsasdır. Göstərilən misal portfel məsələlərinin və seçimlə bağlı portfel qərarının verilməsi üçün yalnız maliyyə meyarlarına əks olaraq marketinq dəyişənlərinin əsas rolunun əhəmiyyətini göstərir.

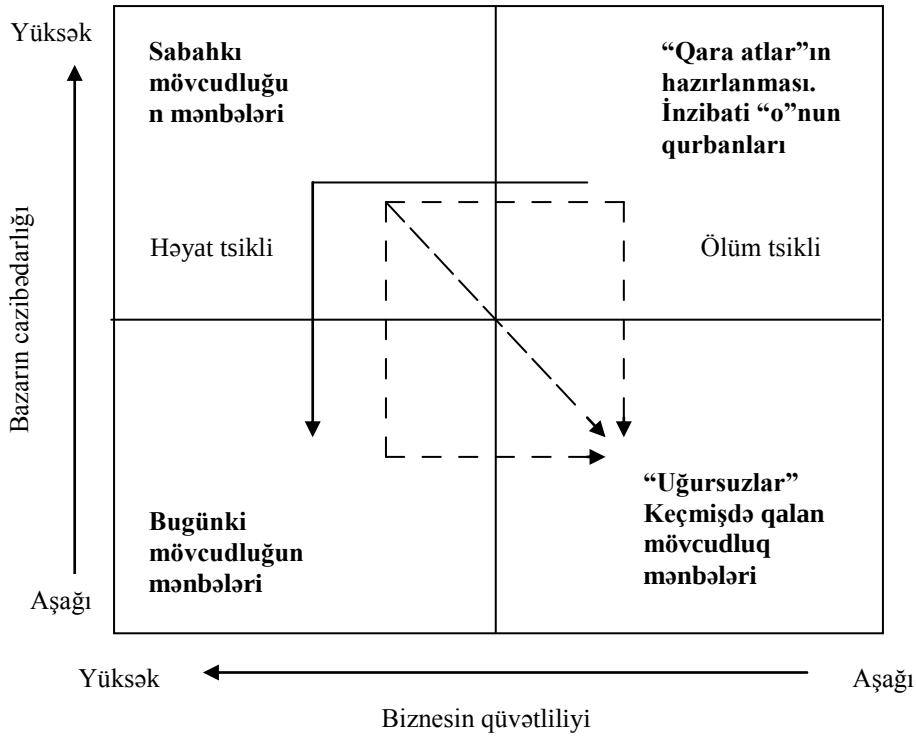
Druker (1973) üç on il bundan qabaq indiyə qədər qüvvəsini saxlayan yeddi tip biznesi fərqləndirmişdir:

1. **İndiki mövcudluğun mənbələri:** kifayət qədər mənfəət gətirən və nəğd axınlara müsbət təsir göstərən məhsul və xidmətlər.
2. **Sabahkı mövcudluğun mənbələri:** kompaniyanın gələcəyinə investisiya. Kompaniyaya hal-hazırda böyük maliyyə gəliri gətirməyən, ancaq, genişlənən və ya cəlbedici bazarlarda yerləşdirilən və bu günkü məhsul və ya xidmətlərin gələcəkdə tədricən ikinci plana keçməsi ilə kompaniyanın mövcudluq mənbəyinə çevrilməsi gözlənilən məhsul və xidmətlər.
3. **Keçmişdə qalan mövcudluq mənbələri:** keçmişdə kompaniyanın mövcudluğunda böyük rol oynamış, hazırda isə mənfəət və ya nəğd pul axını nöqteyi-nəzərindən elə də əhəmiyyəti olmayan məhsul və xidmətlər. Bir çox kompaniyalarda bu tipli biznes üstünlük təşkil edir və bu da onların yeni tədqiqatlara investisiya yatırılması baxımından ləngliyini göstərir.
4. **İşləmələr:** yeni hazırlanmış və mümkün uğurlu gələcəyi olan, lakin, bu gələcəyin yaxınlaşması üçün iri həcmli investisiyaların tələb olunduğu məhsul və xidmətlər.
5. **"Qara atlar":** müəyyən müddət ərzində bazarda olan, lakin, gözlənilən satış bazarlarını və ya dayanıqlı vəziyyəti əldə edə bilməyən məhsul və xidmətlər. Belə məhsul və xidmətlər portfeldə nə vaxtsa uğur əldə edə biləcəyi ümidilə saxlanılır.

6. **Ona inzibati investisiya:** əsaslı bazar tələbinin aşağı olduğu, lakin, nüfuzlu menecerlərin dəstəklədiyi məhsul və xidmətlər. Kompaniya nüfuzlu menecerlərinin təsiri ilə bu məhsul və xidmətlərə vəsait yatırır və ümid edir ki, bunun nəhayət bir nəticəsi olacaq.
7. **"Uğursuzlar":** kompaniyanın portfelində əhəmiyyətli yer tuta bilməyən və buna real şansı olmayan məhsul və xidmətlər. Onlar, kompaniyanın uçot sənədlərində əsasən məğlubiyyətin etirafı və bu məhsul və ya xidmətlərdən imtinanın daha ağır olduğu təqdirdə, "inersiyaya" görə qalırlar.

Məhsulun həyat dövranı anlayışı (yaxud da məhsulun ölümü tsikli) Drukerin müəyyənləşdirdiyi (şəkil 3.1) biznes istiqamətləri arasında əlaqəni aydınlaşdırmağa imkan verir. Mahiyyət etibarilə işləmələr, "qara atlar" və "inzibati eqoizmin qurbanları" kompaniyaya cüzi gəlir gətirir, lakin, vəziyyətin nə vaxtsa yaxşıya doğru dəyişəcəyinə ümid qalmaqdadır. Bu məhsulların yerləşdirildiyi bazarlar cəlbedici ola bilər, lakin, investisiyanın azlığından kompaniya çətin ki, onlara xidmət göstərə bilsin. Onlara diqqət yetirilmədiyi təqdirdə və əlavə yatırımlar olmadan bu biznes istiqamətləri "uğursuzlara" çevriləcək və məhvə düçar olacaqlar.

Strateji nöqteyi-nəzərdən kompaniya bu biznes istiqamətləri üzrə strateji dilemma qarşısında durur. Əgər onlara diqqət yetirilməsə, onlar, çətin ki, uğur qazana bilsinlər, beləliklə, seçim etmək lazım gəlir: ya vəsait yatırılmalı, ya da onlardan imtina edilməlidir.



Şəkil 3.1 Sifariş portfelində məhsulların növü.

Hətta ən iri kompaniyalar da bütün cəlbedici bazarlarla məşğul ola bilməzlər, buna görə də, portfellə bağlı ilk qərar mənfəətin ikiqat artırılması və ya oyundan çıxmaq arasında seçimdir. Əgər seçim investisiyanın xeyrinə edilibsə, onda, məqsəd bu biznes istiqamətini gələcək mövcudluğun mənbələrindən birinə çevrilə bilməsinə qədər möhkəmləndirməkdir. Adətən, bu, artım sektorunda bazarda müəyyən səviyyədə hökmranlığın əldə edilməsi anlamına gəlir. Məhsulun uğurlu idarəedilməsi zamanı məhsul yetkinlik dövrünə çatacaq və mövcudluğun real mənbələrindən birinə, özünün qocalması zamanı isə keçmişdə qalan mövcudluq mənbələrindən birinə çevriləcək. Adətən, portfellə bağlı çətinliklər yeni müəssisənin yaradılması ilə bağlı deyil, hər hansı biznes növündən nə vaxt imtina edilməsi və nə vaxt uğur əldə edilə biləcək sahələrə resursların mərkəzləşdirilməsi lazım gəldiyinin təyin edilməsidir.

3.1 PORTFELİN PLANLAŞDIRILMASI

Müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olan hər bir təşkilat portfelində olan biznes istiqamətləri arasında tarazlığı qiymətləndirməyə imkan verən və onlar arasında resursların bölüşdürülməsinə şərait yaradan üsulları axtarmalıdır. Son 30 ildə bu prosesi asanlaşdırmaq üçün portfelin bir çox

planlaşdırma modelləri hazırlanmışdır. Ən birinci və ən sadə model Boston konsaltinq qrupu (*Boston Consulting Group*) tərəfindən hazırlanan artım matrisi –bazar dövriyyəsində xüsusi çəki oldu. Daha mürəkkəb modellər MakKinsinin və Artur D. Littlın konsultantları və *Shell* və *General Electric* kimi kommersiya kompaniyalarında hazırlandı. Bununla belə bütün bu modellər bir sıra əsas məqsədləri güdür (*Grant, 1995*):

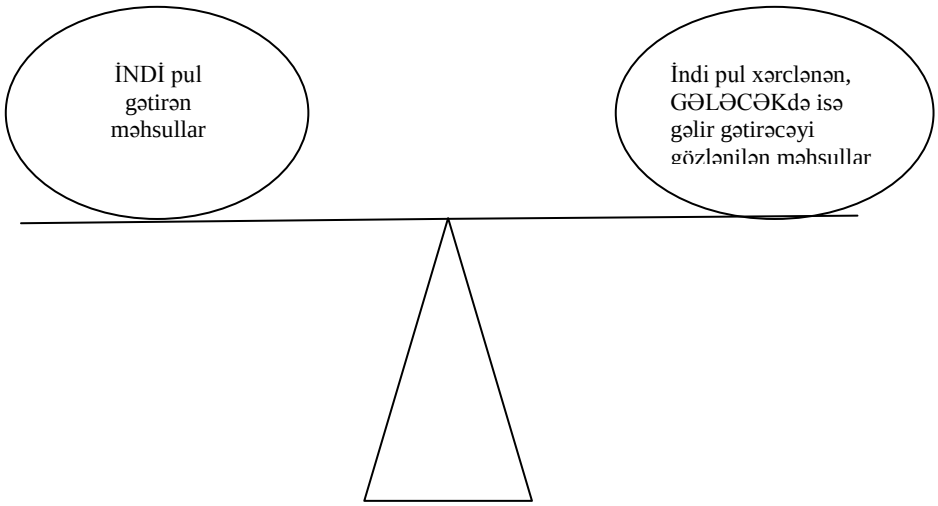
1. Bisnes strategiyasının hazırlanması və resursların bölüşdürülməsi (həm maliyyə, həm də inzibati). Sahədə müəssisənin vəziyyətinin, həmçinin, orta və ya uzunmüddətli dövrdə bu sahənin inkişaf perspektivlərinin qiymətləndirilməsilə ayrı-ayrı biznes istiqamətləri üzrə investisiya prioritetlərinin müəyyən etmək olar. Cəlbedici bazarlarda güclü mövqe tutan müəssisələr, yəqin ki, maliyyə baxımından qənaətbəxş vəziyyətdə olacaqlar. Lakin, eyni zamanda onlar, öz potensiallarını reallaşdırmağa təminat verən dəqiq idarəetməyə ehtiyac duyurlar. Quruculuq və qoruma strategiyalarını fərqləndirmək olar. Cəlbedici bazarlarda zəif biznes istiqaməti gələcəkdə vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün əlavə investisiyaya ehtiyac yarada bilər. İşgüzar fəallığın azaldığı bazarlarda məhsullara resursların ayrılması daha az məqsədəuyğundur, o halda ki, reversiv strategiyalar bazar meylini əks istiqamətə dəyişdirə bilmək iqtidarında deyil. Kiçilən bazarlarda məhsullar çox vaxt nəğd vəsaitlərə görə qalırlar və bu da portfeldə olan və böyük potensiala malik istiqamətlərə resursları ayırmağa imkan verir.
2. Portfeldəki tarazlığın təhlili. Portfelin təhlili ayrı-ayrı biznes növlərinin inkişaf strategiyalarının təqdim etməyə imkan verməklə yanaşı, həm də gələcək perspektiv və risklər, nəğd axınları nöqteyi-nəzərindən portfelin ümumi balansının qiymətləndirilməsinə şərait yaradır (şəkil 3.2). Nəğd axınlarda tarazlıq investisiya qoyulmuş müəyyən potensiala malik biznes istiqamətinin indiki və ya keçmişdə qalan mövcudluq mənbələrinə malik olduğu təqdirdə əldə edilir. Tarazlıq vəziyyətində tərəddüd (oynama) digər müəssisələrin genişləndirilməsi və ya udulmasına imkanını (1990-cı ilin ortalarında *Microsoft* kompaniyasının 7 mlrd. ABŞ dolları nəğd vəsaitinin olması və investisiya qoymaq üçün yeni mənfəətli sinergetik müəssisə axtardığı xəbərləri yayılmışdı) yaxud da xarici investordan kapital əldə etmək zəruriyyətini şərtləndirir (şəkil 3.3 və 3.4). Portfelin planlaşdırılması zamanı vacib məsələ, onun, bütövlükdə təşkilatın perspektivinin qiymətləndirməsinə kömək etməsidir. Qocalmış məhsullardan güclü asılılıq cari vaxtda nəğd axınlara müsbət təsir göstərə bilər, lakin, bu vəsaitlər sabahkı günün məhsullarına yatırılmazsa, onda, kompaniyanın uzunmüddətli gələcəyi sual altında qalacaq. Hazırki dövrdə kifayət qədər nəğd axınının olmadığı halda gələcəyə

həddən artıq investisiya porfelin həcminin əndazəni keçdiyinə işarə ola bilər. Nəhayət, ayrı-ayrı biznes istiqamətləri üzrə risklərin qiymətləndirilməsi firmaya ümumi riski bölüşdürməyə imkan verir ki, bu da ona, bütün müəssisələrinin həddən artıq risklə üzləşməməsinə və ayrı-ayrı bəlkə də o qədər də mənfəətli olmayan, lakin, daha yaxşı proqnozlaşdırıla bilən cəsarətli təşəbbüslərin tarazlaşdırılmasına imkan yaradır.

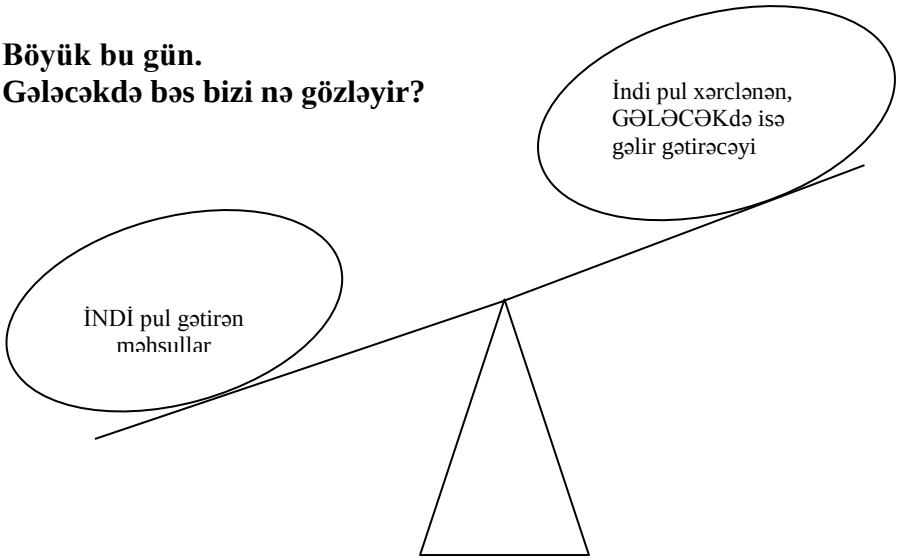
Portfelin planlaşdırtılmasının istənilən yanaşmasının müvəffəqiyyəti (bazara bir çox rəqabət aparan metodika təqdim olunub) menecerlərə yuxarıda qeyd etdiyimiz qərarların qəbulu zamanı hansı dərəcədə kömək etməsindən asılıdır. Metodlardan bəziləri həddən artıq sadələşdirilməsi səbəbindən, digərləri isə həddən artıq subyektivliliyi baxımından tənqidə məruz qalmışlar (Haspeslagh, 1982; Doyle, 1994).

Bu metodlara seçimlə bağlı idarəetmə qərarlarının əvəzedicisi kimi deyil, qərar qəbulu zamanı yardımçı vasitə kimi baxılması olduqca vacibdir. Aşağıda biz müasir dövrdə istifadə edilən əsas metodları öyrənəcəyik.

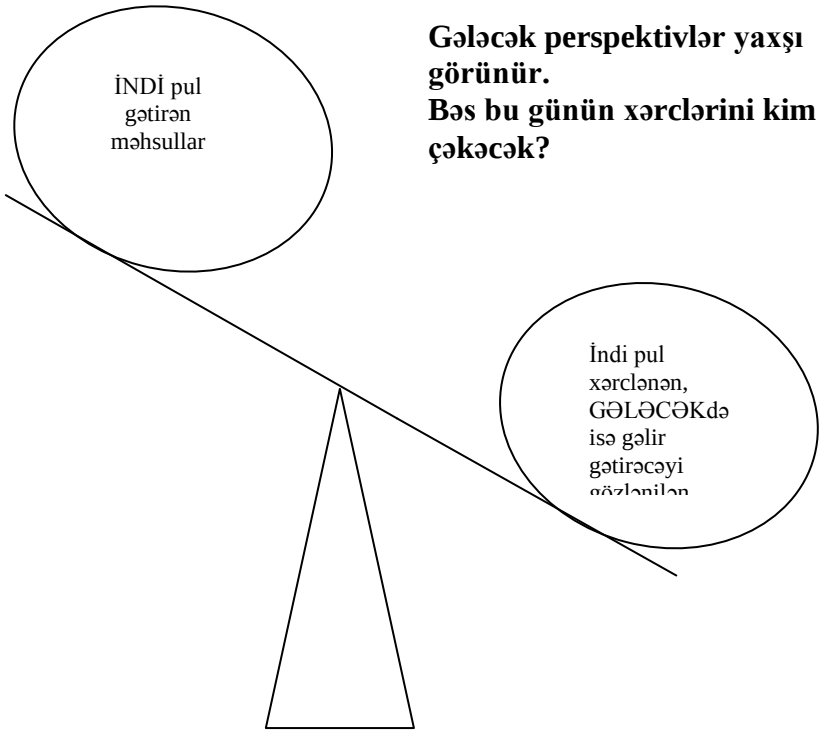
Uzunmüddətli firavanlıq üçün korporasiyaya aşağıdakılar arasında tarazlıq lazımdır:



Şəkil 3.2. Kommersiya portfelinin tarazlaşdırılması



Şəkil 3.3. Portfeldəki tarazlığın diqqətin indiyə yönəlməsi ucbatından pozulması



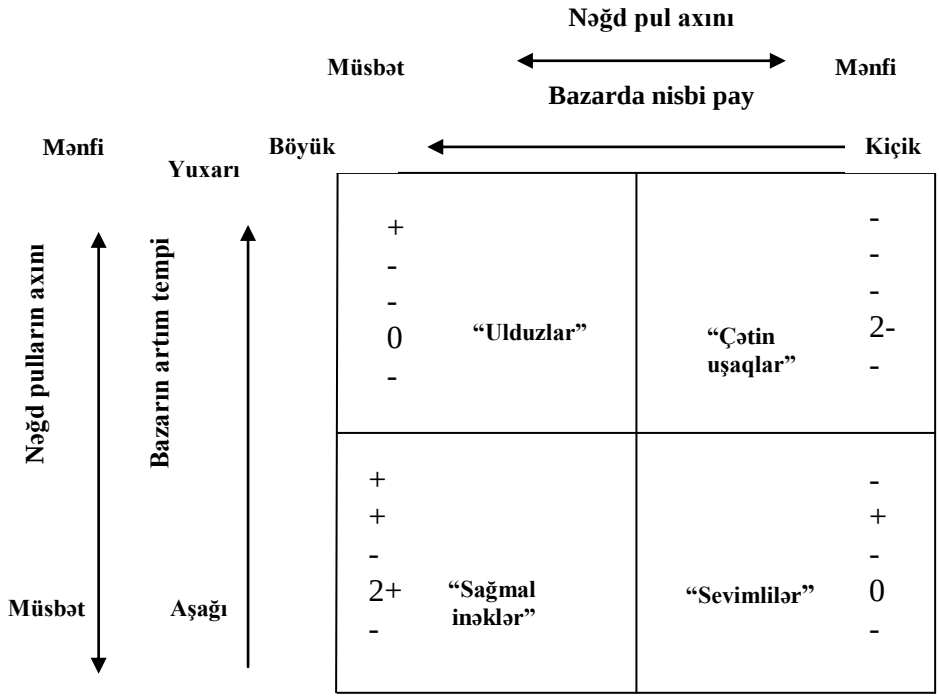
Şəkil 3.4. Portfeldəki tarazlığın diqqətin gələcəyə yönəlməsi ucbatından pozulması

3.2 ARTIM MATRİSİ – BAZAR DÖVRİYYƏSİNDƏ XÜSUSİ ÇƏKİ BOSTON KONSALTİNQ QRUPU (*Boston Consulting Group*)

1960-cı ilin ortalarında bir çox kompaniyalar fəaliyyət növləri portfelində tarazlığı qiymətləndirmək üsullarını axtarmağa başladılar. Bəzi kompaniyalar yenicə formalaşan və *Mead Paper* korporasiyasına xidmət göstərdiyi zaman dörd kateqoriya üzrə əldə etmənin təsnifatı metodunu hazırlayan *Boston Consulting Group* firmasına müraciət etməyə başladılar. 1970-ci ildən bu metod artım matrisi – xüsusi çəki, yaxud da Boston matrisinə (*Henderson*, 1970) çevrildi. Şəkil 3.5-də *Boston Consulting Groupun* metodunun əsasında duran iki ölçmə təsvir olunmuşdur.

3.2.1. Bazarın artım tempi

Şaquli xətt boyunca ilk ölçmə bazarın artım tempinin nəğd axınlara təsirini ölçməyə imkan verir. Bu ölçmə "vasitəçi" rolunu oynayır və ya başqa sözlə, bazarın artım tempi asan ölçüldüyündən "məhsulun həyat dövranı" anlayışının əvəzedicisi rolunu oynayır (bax. *Hooley, 1994*). O, məhsulun bütün həyat dövrünə tipik olan strategiyanı və onunla bağlı xərcləri əks etdirir.



Şəkil 3.5 Artım matrisi-bazar dövriyyəsində xüsusi çəki

Məhsulun bazara çıxarılması zamanı aydındır ki, xərclər əhəmiyyətli dərəcədə gəliri üstələyir. Tədqiqata və hazırlamalara, istehsal gücünün yaradılmasına və marketinq mövqeyində güclənməyə çəkilən xərcləri ödəmək lazım gəlir. Bilindiyi kimi, məhsulun həyat tsiklinin başlanğıc və giriş fazasında nəğd axınlar mənfi olacaq və buna görə də digər mənbələrdən (yaxu da kənar kreditorlardan borc almaqla) müəssisəyə vəsait qoyulması ehtiyacı yaranacaq. Məhsulun bazarda möhkəmlənməsi ilə gəlirlər yüksəlsə də, müəssisə sonrakı kapital qoyuluşlarına ehtiyac duyması səbəbindən hələ də vəsait aclığı hiss edəcək. Əgər istehsalın həcmi xammal alışı həcmindən aşağı, satışdan isə yuxarı olarsa, bu problemlər, inkişaf edən bazarlarda tarazlığın olmaması səbəbindən, daha da dərinləşəcək. Sürətli artım zamanı mənfəət ən yüksək həddinə çata bilər, lakin təkrar investisiyalara kəskin tələbatlar olur (ikinci və üçüncü nəsil məhsullar, seqmentdə əmələ gələn tələbatı ödəmək üçün məhsulun assortimentitin genişləndirilməsi və s.). Bu mərhələdə nəğd axınlar balanslaşa və ya ümumilikdə çox cüzi artıqlıq əmələ gələ bilər.

Məhsulun həyat tsiklinin artım fazasından yetkinlik fazasına keçməsindən sonra mənfəət göstəriciləri düşür, çünki, nou-hou daha asan əldə olunan, diferensiasiya isə daha az nəzərəçarpan olur. Yeni iştirakçıların bazara girməsi ilə rəqabətin fəallaşması əldə olunan mənfəətin həcminin azalmasına səbəb ola bilər, lakin, eyni zamanda kapital investisiyalarının həcminin azalması izafi nəğd axınların daxil olması potensialını öz maksimumuna çatır. Formalaşmış bazarlarda fəaliyyət göstərən kompaniya üçün nəğd axınların daxil olması potensialı daxili möhkəmliyin təminatçısı rolunu oynayır. Belə kompaniyaları "mavi fişkalar" adlandırırlar, misal üçün, *Unilever* və ya *GE*. Şəkil 3.5-də bu dəyişiklik yüksək artım tempində mənfi nəğd axınları şəklində, aşağı artım tempində isə müsbət nəğd axınları şəklində göstərilib (formalaşmış bazarda). Tənəzzüllə xarakterizə olunan məhsulun həyat dövründə artan təzyiqlər nəticəsində mənfəət göstəricisi aşağı düşür, lakin, investisiya səviyyəsi minimal vəziyyətdə qalır. Həyat dövrünün bu mərhələsində məhsulun mövcudluğu, ancaq, pul vəsaitlərinin daxil olmasına səbəbindəndir və daxil olan pul vəsaiti qoca məhsulların ölümündən sonra yeni məhsulların meydana çıxarılması üçün növbəti nəsil məhsullara yatırılır.

3.2.2. Nisbi bazar payı

Arım matrisi-xüsusi çəkinin üfiqi oxu nisbi bazar payını əks etdirir. Bazarın artım tempi vəsaitlərin xərclənməsində (və ya investisiyalara tələbata) faydalı indikator rolunu oynadığı halda, bazar payı vəsaitlərin daxil olması ilə əlaqədar göstərici hesab olunur. Rəqiblərlə müqayisədə daha böyük bazar payı vəsaitlərin daha fəal axını ilə bağlıdır və miqyas

artımının və toplanmış təcrübə əyrisinin müsbət effektlərindən şərtlənib. *Boston Consulting Groupu* tərəfindən 1960-cı illərdə irəli sürülən toplanmış təcrübə əyrisi anlayışı bu qarşılıqlı əlaqə üçün əsas hesab olunur, lakin, bu konsepsiyanı müdafiə edən sübutlar 1970-1980-cı illərdə aparılan PİMS tədqiqatlarında bir daha öz əksini tapdı. Nisbi bazar payı faktiki olaraq mənfəətlilik anlayışının əvəzedicisi kimi işlədilir. Belə yanaşmanın əsasında duran zəmin hakim bazar payının daha yüksək mənfətliliyə gətirib çıxarmasıdır. Əlavə sübutlar Doyl (*Doyle, 2002,p.170*) tərəfindən bu yaxınlarda irəli sürüldü, o göstərir ki, tez realizə olunan istehlak malları üçün satışdan mənfəət bazarda lider mövqeyində olan kompaniyalarda orta hesabla 18%, "2 nömrəli" brendlərdə 3%, digərlərində isə yoxdur.

Beləliklə, nəğd axınların mənfi kəmiyyəti bazar payının aşağı olması ilə bağlıdır, kompaniyanın bazar payı yüksəldikdə isə nəğd axınlar müsbət olur. *Boston Consulting Group* bu qarşılıqlı əlaqəni təcrübənin yığılması effekti ilə izah edir. Onlar sübut edirlər ki, kompanaiya bazar təcrübəsi qazandıqca cari xərclər ixtisara düşür. Bu, əsas etibarilə təhsil əyrisinin nəticəsində, yəni, kompaniyanın qarşıya qoyulmuş vəzifələri daha asanlıqla yerinə yetirməsi nəticəsində meydana çıxsa da, miqyas artımından qənaət və kapital qoyuluşlarının rentabelliyindən doğan digər üstünlüklər də mövcud olur.

Yığılmış təcrübə əyrisi bazar payı ilə qarşılıqlı əlaqə tsikli vasitəsilə bağlıdır: böyük bazar payına malik kompaniya rəqiblərinə nisbətən daha böyük təcrübə qazanır. Təcrübənin yığılması xərcləri aşağı salır. Xərclərin aşağı salınması maksimal bazar payına malik kompaniyanın müəyyən bazar qiymətində maksimal mənfəət alması deməkdir, maksimal mənfəət və ya satışdan gəlir əldə edən kompaniya böyük bazar payını saxlamaq üçün tədqiqat və təkmilləşdirmələrə və ya marketinqə böyük vəsait xərcləyə bilər.

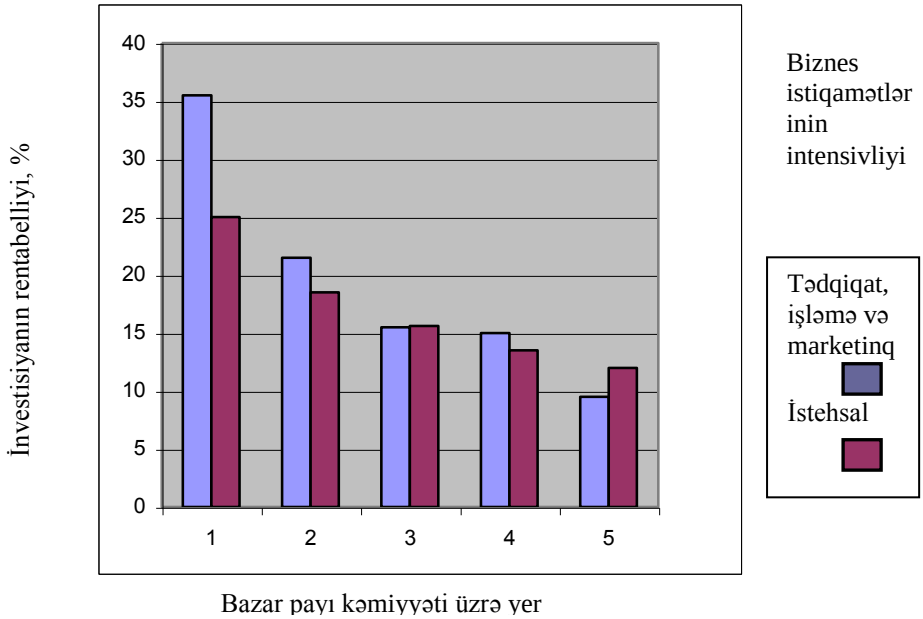
Marketinq strategiyasının mənfəətə təsirinin tədqiqi (PİMS) (*Buzzell and Gale, 1987*) artım matrisi-xüsusi çəkinin inkişafına yeni təkan verdi. O, investisiyanın rentabelliyi və bazar payı arasında sıx əlaqə olduğunu göstərdi. Şəkil 3.6-da qismən nəticələri verilən tədqiqata görə intensiv istehsalla məşğul olan kompaniyalar üçün bazar payının 5-ci yerdən 1-ci yerə qalxması ilə investisiya rentabelliyi iki dəfə artır və bazar mövqeyinin yaxşılaşması zamanı tədqiqata, təkmilləşdirmələrə və marketinqə diqqət yönəldən kompaniyalar üçün bu üçə vurulur. Bu son dərəcə inandırıcı empirik nəticələr, məşğul olduğu hər işdə ən yaxşı olmağa çalışan *GE* kompaniyasının strategiyasının düzgün seçildiyindən xəbər verir.

3.2.3. İki ölçmənin birləşdirilməsi

Bazarın artımı ilə bağlı nəğdiyyəyə tələbat və bazarın ələ keçirilməsi nəticəsində potensial daxilolmanın uyğunluğundan ibarət iki ölçmə əsasında

qurulmuş artım matrisi-xüsusi çəkidə qrafiki olaraq portfelin mahiyyəti əks olunmuşdur. Şəkil 3.5-də aşağı sol sektor daha maraqlıdır, çünki, burada aşağı sürətlə artan bazarda vəsaitə olan tələbat yüksək bazar payından irəli gələn yüksək vəsait daxil olmasına uyğun gəlir. Biznesin belə istiqaməti toplanmış təcrübənin üstünlüklərindən faydalana bilər. Formalaşmış bazarlarda olmaları və böyük bazar payına malik olmaq sayəsində onların investisiyaya olan tələbatı az olur. Onlar nəğdiyyənin generatoruna çevrilir və digər kommersiya fəaliyyətlərinə yatırılası vəsaitin potensial mənbəyi olurlar. *Boston Consulting Group* firması biznesin bu növlərini "sağmal inək" adlandırmışdır, çünki, onlardan digər istiqamətlərdə xərcləmək üçün əlavə vəsaitin əldə edilməsi məqsədilə istifadə etmək olar.

Öz əksər fəaliyyətlərini bu sektorda yerləşdirmiş bir çox kompaniyaları göstərmək olar. 1990-cı illərdə Böyük Britaniyada *GEC* korporasiyasında yetkin biznes istiqamətlərinə malik olması nəticəsində nəğdiyyə bolluğu var idi. Digər Britaniya kompaniyası *RTZ* mineral hasilatından əldə etdiyi vəsaiti bazarda liderlik etdiyi digər sektorların müxtəlif sahələrinə uğurla yatıra bildi. Belə "sağmal inəklər" bu günkü mövcudluğun mənbələridir, lakin, təhlükə ondan ibarətdir ki, onları həddən artıq inadla "sağırlar" və onlar öz rəqabətqabiliyyətlərini itirirlər və ya onlar tərəfindən artıq istehsal edilmişlərin passiv istehlakçılarına çevrilirlər. Korporativ səviyyədə arxayınçılığın yaranması təhlükəsi olur, çünki portfelində "sağmal inəklər" olan kompaniya heç də həmişə gələcək mövcudluq mənbələri haqqında düşünmürlər.



Şəkil 3.6. PİMS təhlili –bazarda pay effekti

Simon & Schuster Adult Publishing Group –un bölməsi The Free Press nəşriyyatının icazəsi ilə müəllifləri R.D.Buzzell və B.T.Gale olan THE PİMS PRİNCİPLES kitabından götürülmüşdür. Müəlliflik hüququ © 1987 The Free Press-ə məxsusdur. Bütün hüquqlar qorunur.

"Sağmal inəklərin" əlverişli cəhətlərini yavaş inkişaf edən bazarda az paya malik "sevimlilərin" xüsusiyyətlərinə qarşı qoymaq olar. Bazarın yetkinliyi investisiyaya tələbatın aşağı olduğunu göstərsə də bazar payının aşağı olması mənfəət səviyyəsinin və nəğd axınları kəmiyyətinin bazarda liderlik edən kompaniyanın göstəricilərdən əhəmiyyətli dərəcədə geri qalması anlamına gəlir. Şəkil 3.5-də göstərildiyi kimi sadə toplamalar nəticəsində nəğd axınları kəmiyyətinin sıfıra bərabər olduğunu görəcəyik. Əgər belə situasiyaya daha real olaraq yanaşsaq, onda, nəğd axınlarının ya müsbət, ya da mənfi olmaqla çox kiçik rəqəm olduğunu görə bilərik. Bu sektorda biznes istiqaməti ona görə "sevimli" adlanır ki, onların mövcudluğu ucuz olur və müəyyən razılıq hissi gətirir. Bununla belə, kompaniya üçün onların maliyyə əhəmiyyəti azdır. Təhlükə ondan ibarətdir ki, onlar öz əhəmiyyətlərinə proporsional olmayacaq dərəcədə inzibati resursları və vaxtı məşğul edə bilərlər. Bu sektorda yeni texnologiya ilə və ya qlobal bazarın iştirakçıları ilə rəqabətə görə əvvəlki cəlbediciliyini itirmiş mənfəətli biznes istiqamətləri ola bilər. Heç vaxt mövcudluq mənbəyi olmayan indi ağır vəziyyətini yaşayır və ya Drukerin təbiri ilə desək keçmişdə qalıb. Kiçik bazar payına malik və fomalaşmış bazarda "dünənki" mövcudluq mənbəyi olan "sevimlilər" (və ya artım matrisi – xüsusi çəkiylə bağlı oaraq onları tez-tez "itlər" də adlandırırlar) cari vaxtda çox az pul gətirir və gələcəkdə böyük pullar gətirməsi perspektivi də yoxdur.

Bir çox kompaniyaların portfelində "sevimlilər" var. Əksər bazarların yetkin olduğunu (hər halda, inkişaf etmiş iqtisadiyyatlarda) və bu bazarlarda yalnız bir məhsulun lider olduğunu nəzərə alsaq, onda, bütün məhsulların əksər hissəsini "sevimlilərin" sırasına aid etmək olar. Portfelində olan istiqamətlərin əksər hissəsi "sevimlilər" olan kompaniyalar *GE* kimi bazar rəqabətlərində ən yaxşı olmaq strategiyasını həyata keçirə bilməyəcəklər. Kiçik nisbi bazar payına malik yaxşı mənfəət əldə edən kompaniyalara da misallar çəkmək olar. Belə kompaniyaları ifadə etmək üçün "pullu sevimlilər" termini işlədilir və bu "sağmal inəklərlə" "sevimlilər" arasında sərhədə yaxın yerləşən biznes istiqamətini bildirir. Belə kompaniyaların startegiyalarından aşağıda bəhs ediləcək.

Yüksək artım templi bazarda böyük bazar payına malik kommersiya istiqamətinin nəğd axın kəmiyyəti "sevimlilərin" nəğd axın kəmiyyətinə analoji olsa da, tamamilə başqa perspektivə malikdir. Müəssisə hesablarının belə statistik təhlili təhlükə mənbəyi ola bilər, çünki, təhlil zamanı bu istiqamət "sevimlilərlə" eyni kateqoriyaya düşə bilər. Həmin sektorda yerləşən kompaniya əhəmiyyətli bazar payına malik olduğu

üçün kommersiya gücünə malikdir, lakin, inkişafa investisiyanın vacibliyi səbəbindən böyük həcmdə izafi vəsait əldə edə bilmir. İndiki halda ola bilsin ki, bu çox da mənfəətli istiqamət deyil, lakin, lazımi qaydada köməklikdən sonra onlar gələcək mövcudluğun mənbələrinə çevrilə bilərlər. "Sevimliləri" "ulduzlardan" fərqləndirə bilməmək – portfelin təhlilinin sizə verə biləcəyi ən böyük dərslərdən biri məhz bu ola bilər. "Sevimlilər" tərəfindən yaradılan nəğdiyyənin kifayət qədər olmaması kompaniyanı ya onları "sağmağa", ya da onlardan imtina etməyə və bu istiqamətə yeni investisiyalardan çəkinməyə sövq edir. Eyni zamanda əhəmiyyətli bazar payına malik anoloji nəticəli istiqamətlər bazar payının saxlanılması və ya əldə edilməsi üçün investisiya qoyulmasına kifayət qədər əsas verir. Təəcüblü deyil ki, biznesin bu istiqaməti "ulduzlar" adlanır.

Sonuncu sektor yüksək artım templi bazarlarda kiçik bazar payına malik biznes istiqamətlərinin mənfi nəğd axınlara malik ola biləcəyini göstərir. Bu istiqamətlərdə yüksək mənfəət əldə etmək üçün təcrübə çatışmır və ya onlar miqyas artımından yaranan qənaətin üstünlüklərindən istifadə edə bilmirlər və eyni zamanda sürətlə inkişaf edən bazarda onların qalması üçün investisiyaya böyük ehtiyac var. Belə biznesdə fəaliyyət göstərən kompaniyaların düşdüyü vəziyyəti "çətin uşaq", "sual işarəsi" və ya "dilemma" adlandırırlar. Əgər kompaniya bu istiqamətlərə vəsait ayırmasa, onda, sonuncular "ölüm tsiklinə" yuvarlanacaqlar. Yalnız indi zərərli olan bu məhsullar gələcəkdə də mənfəətli olamayan "uğursuzlara" çevriləcəklər. Alternativ ya ortaya qoyulan pulu ikiqat artırmaqdır, ya da oyundan çıxmaq: bazar payının əldə edilməsi və "ulduz" statusunun qazanılması üçün fəal vəsait yatırmaq, yaxud da həmin bazardan tamamilə çıxmaq. Bazar inkişafda olduğuna görə texnologiyanın dəyişdikcə açıq-aşkar inkişaf imkanları, üstünlük təşkil edən dizaynların meydana gəlməsi və yeni bazar seqmentlərinin yaranması imkanları mövcuddur. Rəqiblərin "ulduzları" əsas bazarlarda hökmranlıq edəcəklər, lakin, innovasiya mövqeləşdirilməsi və məqsədli bazarların seçilməsi ilə əlverişli imkanlardan istifadə etmək olar.

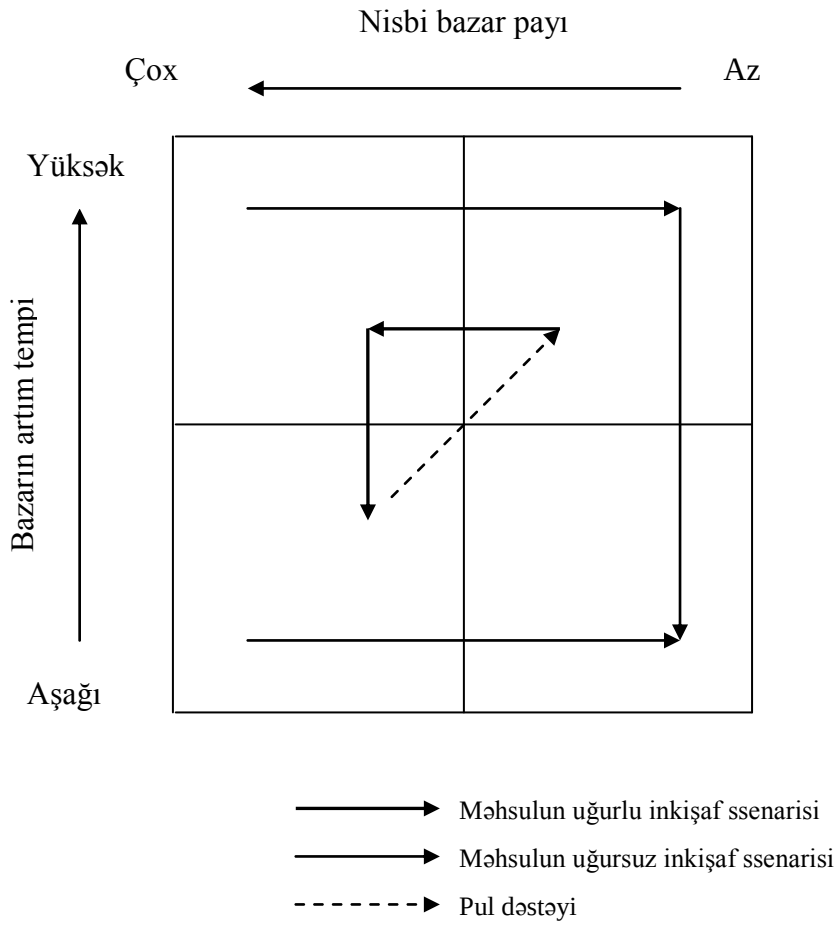
1980-cı illərdə Böyük Britaniyada fəaliyyət göstərən *Amstrad* kompaniyası personal kompüterlər bazarında məhz belə etdi. O, məhsulunu, bazarda möhkəm mövqe tutmuş rəqiblərinə nisbətən gec çıxartdı, ucuz və sadə mətn redaktorlarını elektrik cihazları pərakəndə tacirləri tərəfindən satışa çıxararaq müvəffəqiyyət əldə etdi. İlk uğuru yüksək səviyyəli xidmətlə təhciz edilmiş ucuz FK-ların bazara çıxarılması davam etdirdi. Bu məhsul da iqtisadi cəhətdən daha tələbatlı pərakəndə kompüter tacirləri vasitəsi ilə deyil, xidmətləri ucuz olan xırda müəssisələr tərəfindən satışa çıxarıldı. Bu onlara yeni bazar seqmentlərini ələ keçirməyə imkan verdi (ev istifadəçiləri və evdə işləyən peşəkarlar), onların rəqibləri isə bu zaman kommersiya sektorundan olan müştərilərə

istiqamətlənmişdilər. Müəyyən vaxtdan sonra, rəqiblər daha mükəmməl maşınlar təklif edərək ona hücüm etdikdən sonra *Amstrad* bazardakı mövqeyini itirdi. Birləşmiş Ştatlarda *Compaq* kompaniyası da meynfreym-kompüterləri bazarının yetkinləşməsinin *İBM* kompaniyasını FK bazarına ciddi yanaşmağa məcbur edənədək *İBM-lə* mübarizədə bir neçə il müddətinə uğur qazandı. Lakin, çoxları belə hesab edir ki, bu bazarın pioneri olan *İBM* FK bazarına sonradan girən iştirakçıların vurduğu zərbədən hələ də özünə gələ bilməyib. Onun, indi, *Dell Computers* ilə *İBM PC* texnologiyasının yeni və daha səmərəli birbaşa biznes modeli ilə satılması əməkdaşlığının səbəbini müəyyən dərəcədə bununla izah etmək olar.

3.2.4. Səmərəlilik dövrələri

Artım matrisi-xüsusi çəki "ölüm tsiklinə" alternativ kimi aşağıdakı həyat tsikli irəli sürülür: "çətin uşaqları" "ulduzlara"(sabahkı mövcudluğun mənbələrinə) çevirmək üçün vəsait yatırmaq lazımdır və müəyyən vaxtdan sonra onlar "sağmal inəklərə"(indiki mövcudluğun mənbələrinə) çeviriləcəklər. Son nəhayətdə, bu "sağmal inəklər" "sevimlilərə" də çevrilə bilərlər. Şəkil 3.7-də bu ssenari təsvir olunur: nəğd pullar "sağmal inəklərdən" alınır və "ulduzlara" çevirmək üçün "çətin uşaqlara" yatırılır. "Ulduzların" sonrakı uğuru onların "sağmal inəklərə" çevrilməsi ilə yekunlaşır.

Alternativ fəlakətli ssenari kompaniyanın ilkin dövrlərdə bazara çıxaraq onun böyük hissəsini ələ keçirib sonra saxlaya bilməməsi zamanı baş verə bilər. Bu halda kifayət qədər mənfəətli istiqamətlərdə "ulduzlar"ın meydana çıxması və sonradan onların zərərverən "sağmal inəklərə" və daha sonra "sevimlililərə" və ya "itlərə" çevrilməsi mümkündür. Qəribə də olsa kompaniyalar qısamüddətli maraqlar güdəndə, bazara investisiya qoymağın əhəmiyyətini başa düşməyərək sürətlə mənfəət əldə etməyə istiqamətlənəndə hadisələr bu cür ardıcıllıqla inkişaf edir. İnsan orqanizminin şəklini çıxarmaq üçün cihazlar buraxan *EMİ* kompaniyasının uğursuzluğunu müəyyən dərəcədə bu səbəblərdən də izah etmək mümkündür. Kompaniya məhsulun keyfiyyətinə və texnoloji təkmilləşməsinə kifayət qədər vəsait ayırmadı və buna görə də ilkin mərhələdə ələ keçirdiyi bazar liderliyini sonrakı mərhələdə bazara daxil olan daha iri rəqiblərə vermək məcburiyyətində qaldı. Taleyin kinayəsinə bax ki, ilk rəqiblərdən biri-*GE*-sonda *EMİ*-nin böhrana uğrayan qız kompaniyasını aldı.



Şəkil 3.7 Artrım matrisi-xüsusi çəkiyə uyğun olaraq məhsulların inkişaf ssenariləri

Mənfəət əldə etmək üçün "sağmal inəyin" həddən artıq sağılması onu rəqiblərin zərbələri qarşısında aciz vəziyyətə sala bilər ki, bu da digər fəlakətli inkişaf ssenarisini mümkün edə bilər. Məhz buna görə də Britaniya motosikl istehsalçıları dünya bazarında hökmranlıq etməyin yaratdığı arxayınçılıqla özlərini çətin vəziyyətə saldılar. Onlar cari təkmilləşmələrə və istehsal texnologiyasına kifayət qədər investisiya qoymadıqlarının zərərini çəkdilər və *BSA, Norton, Triumph* və *Royal Enfield* kimi firmalar *Honda, Yamaha* və *Suzuki* tərəfindən bazardan sıxışdırıldı.

3.2.5. Bazar dövriyyəsində artım matrisi - xüsusi çəkinin tərəfdarları və əleyhdarları

Artım matrisi-xüsusi çəki Peters və Uotermanın üstünlüyə dair fikirləri və Porterin rəqabət strategiyasına dair müasir baxışları ilə birgə öz cəlbediciliyi və peşəkarlığı ilə seçilən və işgüzar mühitdə geniş istifadə edilən nadir biznes tədqiqatlarından biridir. Müvəffəqiyyət özlüyündə onların bir-birinə zidd olana çevrilməsindədir, geniş yayılmalarında mühüm rol oynayan sadəlik isə realizm və ya mürəkkəbliyin olmaması ilə onları ittihamlara qarşı dişbatan edir. Hər halda siz hansı alətdən istifadə etməyinizdən asılı olmayaraq, onun zəif və güclü tərəfləri barəsində özünüzə hesabat verməlisiniz.

Morrison və Uensli (*Morrison and Wensley, 1991*) artım matrisi-xüsusi çəkinin uğurunu ətraflı şəkildə izah etmişlər. Bu matris müxtəlif biznes sahələrinin mürəkkəb yığımını sahmana salmaqla psixoloji səviyyədə insanın təsnifata can atmasını təmin edir. O asan qavranılır, ilk görünüşdən cəlbedicidir, istifadə olunan şərti adlar və terminlər isə asanlıqla yadda qalır və istifadə edilən strategiya ilə birbaşa bağlıdır. Ola bilsin ki, bunlar, strateji alətdən istifadə etməyi əsaslandırmaq üçün kifayət etməsə də, araşdırmalar aparmağın çətin olduğu sferadan informasiya ötürülməsi üçün istifadə edilən həmin vasitənin səmərəlilik əlaməti kimi çıxış edir.

Tədqiqat nəticəsində artım matrisi-xüsusi çəkinin müdafiə edilməsi baxımından bir sıra sübutlar əldə edilmişdir. O, menecerlərə intiutiv səviyyədə cazibədar gələn nəğd axınları kəmiyyəti ilə bağlı sadə ideyaları təcəssüm etdirir – axı onlardan əksəriyyəti belə hesab edirlər ki, "mənfəət məsələsi mühasibat uçotundan, nəğdiyyə isə reallıqdan asılıdır...". Xüsusən *PİMS*-in tədqiqatları artım matrisi – xüsusi çəkinin xeyrinə olan zəngin sübutlar mənbəyidir. Təhlil göstərdi ki, müsbət nəğd axınları "ulduzların" 72%-dən, "çətin uşaqların" 54%-dən, "sevimlilərin" 59%-dən, "sağmal inəklərin" 74%-dən daxil olur. Nəğd axınları kəmiyyətləri arasında fərq bazar payı oxu boyunca böyük və müsbət idi (böyük bazar payı əksər vaxtlarda müsbət nəğd axınlarla müşaiyət olunurdu), lakin, bazar artımı oxu boyunca o qədər də açıq-aşkar deyildi (formalaşmış bazarlarda yavaş artım nəğd axınlarını ancaq minimal səviyyədə artırır). Həmçinin göstərildi ki, bizim əksər vaxtlarda yaxşı hesab etmədiyimiz "sevimlilər" tez-tez müsbət nəğd axınlarının mənbəyinə çevrilir. Bütün bunlar az bazar payı olan biznes istiqamətlərinin özlərinə əlverişli oyuğ tapa bilməsi nöqteyi-nəzərindən artım matrisi-xüsusi çəkinin müddəaları ilə heç də həmişə uyğun gəlməyən strategiyaların inikasıdır. Misal üçün, avtomobil bazarında *BMW* kompaniyası nisbətən az paya malikdir, lakin, onu əksər vaxtlarda ən uğurlu rəqib hesab edirlər. Məhsulunun

keyfiyyəti və idman imici ona rəqiblərinin analoji məhsullarından daha yüksək qiymət qoymağa imkan verir. *BMW* kompaniyası problemlərlə yalnız Britaniyanın *Rover* firmasını başıbəlalı ələ keçirərək öz oyuğunu əsas bazarın həcminə kimi genişləndirmək istəyəndə qarşılaşdı.

Dəbli meyllər artım matrisi – xüsusi çəkinin məşhurlaşmasına gətirib çıxardı. Bu o deməkdir ki, həmin ideya anlaşıqlıdı, o əksər menecerlərin xoşuna gəlir və beləliklə də strateji vahidlər (SBU) və mərkəzi ştab-qərargah arasında kommunikasiyanı təmin edən vasitə rolunu oynayır. O, biznes-leksikada tez-tez istifadə edilməyə başladı. Onun tətbiqi və terminologiyasından istifadə icraçı direktorların qeyri-rəsmi klublarının üzvlük simvoluna çevrildi. Strateji nöqteyi-nəzərdən o, kompaniyaya bazarın şıltaqlıqların dözməməyə və müəyyən xəttə riayət etməyə imkan verdi. Menecerlər fiqurların şahmat taxtasında olduğu kimi SBU-ları matris daxilində yerini dəyişdirərək bütün biznesə nəzarət edə bilmək kimi alladıcı təsəvvürlər yarana bilər. Lakin, təbii ki, bir oyunçu şahmat taxtasında bütün fiqurların nə cür yerləşdiyini özü təkcə həll etmədiyi kimi, ayrıca götürülmüş oyunçu da bu və ya digər SBU-nun matris daxilində nə cür yerini dəyişdirmək lazım gəldiyini müəyyənləşdirə bilməz.

Artım matrisi-xüsusi çəkinin ən böyük üstünlüyü onun sadə olmasıdır. Bu matris bir sıra vacib strateji məsələləri bir yerə yığır və onları tez təqdim etməyə və başa düşməyə imkan verir. Artım matrisi-xüsusi çəki ilə bağlı ən ciddi təhlükə də elə buradan yaranır. Təşkilatın strategiya seçərkən ancaq kor-koranə olaraq bu matrisə əsaslanması da qeyri-ciddi olardı.

Artım matrsinin çatışmamazlıqlarını sübut etmək onun üstünlüklərini qabartmaq qədər asandır. SBU-nun və ya mümkün bazar əməliyyatları növlərinin tam müəyyənləşdirilməyib. Misal üçün, *Harrier Jump Jet* reaktiv təyyarə modelini buraxan *British Aerospace* kompaniyası şaquli uçuş üzrə digər qırıcı təyyarələrin olmaması şərti daxilində özünü bazarda hakim mövqedə olan kimi təqdim edə bilər. Əksinə, elə bu kompaniyanı taktiki müdafiə üçün aviasiya texnikasının kiçik istehsalçısı da hesab etmək olar, çünki, *Harrier* – müdafiə ilə bağlı ümumi problemlərin çoxlu həllərindən yalnız biridir. Məhsul bazarının müəyyənləşdirilməsi məsələsi bazarın artım tempinin və bazar payının həcminin qiymətləndirilməsindən çətindir. Bu məlumatların əldə edilməsi problemli ola bilər, lakin, hətta kompaniya artım matrisi-xüsusi çəkidən istifadə etmirsə də, çətin ki, belə informasiyaların toplana bilməməsi firmanın fəaliyyəti üçün həyati əhəmiyyət kəsb etsin. Bundan başqa, bu alət ayrıca faiz göstəricilərinin hesablanması üçün deyil, ümumi təsnifatın və yerdəyişmənin müəyyənləşdirilməsi məqsədini güdür.

Bu alətin sadəliyi, şübhəsiz ki, ondan sui-istifadə etməyə həvəs oyadır. Lakin, daha ciddi təhlükə hətta fundamental ilkin şərtlərinin çətin başa düşüldüyü daha mürəkkəb alətlərin səhv tətbiq edilməsi zamanı

yaranır. 1972-ci ildə tədqiqatçılar iddia edirdilər ki, "beş ildən çox müddətə gələcək mövqelərin proyeksiyasını verə bilən təkcə bu sadə sxem kompaniyanın mənfəət əldə edə bilməsi mümkünlüyünü, borclanma həcmini, artım və rəqabətqabiliyyətlilik potensialını qiymətləndirmək üçün kifayətdir". Əlbəttə ki, artım matrisi-xüsusi çəkinin çatışmamazlıqları var, lakin, o bir çox üstünlüklərə də malikdir. Aydındır ki, o hərtərəfli həll kimi nəzərdən keçirilə bilməz, ancaq, müxtəlif təhlillərə başlamağın çıxış nöqtəsi kimi mübahisəsiz əhəmiyyətə malikdir.

Bu matrisin tətbiqi zamanı kor-koranə olaraq onun prinsipləri qəbul edilməməli və diqqətlə yoxlanılmalıdır. Özünüzə bir neçə əsas suallar verin?

- Bazar və ya sahə nə cür müəyyənləşdirilir? Bu üsul ən səmərəli hesab edilirmi? Bu model əsasında edilmiş təhlil və çıxarışlar bazarın müəyyənləşdirilməsi modifikasiyasını dəyişdirən zaman radikal surətdə dəyişə bilərlər.
- Sözügedən bazarda həyat tsiki konsepsiyası (bazarın artım tempinə görə müəyyənləşən) əhəmiyyət kəsb edirmi? Əgər bazarın artım tempi və xərclər və nəğdiyyə daxilolması arasında qarşılıqlı əlaqə yoxdursa, onda, bu model çətin ki, əhəmiyyət kəsb etsin.
- Sözügedən biznes istiqamətində həqiqətənmi mənfəətlilik və bazar payı (nisbi bazar payı şəklində müəyyənləşdirilən) arasında əlaqə mövcuddur? Əgər yığılmış təcrübə effekti səmərəsizdirsə və ya alternativ texnologiya miqyasdan artım qənaətini heçə yendirirsə, onda, yüksək bazar payına görə əldə edilən potensial mənfəət reallığa uyğun olmayan dərəcədə artıq görünə bilər.
- Siz əminsinizmi ki, bu model texnologiyada, rəqabətdə və ya digər əsaslı amillərdəki dəyişiklikləri nəzərə almayaraq bu yanaşmanı qənaətbəxş etmiyəcək? Bazarın yeni iştirakçıları, biznesin yeni üsullarla aparılması və ya orijinal rəqabət üstünlüklərindən istifadə edilməs ialınmış nəticələri etibarsız edə bilər.
- Biznes istiqamətləri arasında hər hansı bir qarşılıqlı əlaqə varmı, yəni, bir istiqamətdə edilən dəyişikliklər o birilərinə təsir edirmi? Əgər "sevimlilər"in "ulduzlar" və ya "sağmal inəklər"in (heç olmasa "zərərliklik üzrə lider" qismində) müdafiəsində hər hansı rolu varsa, onda, istənilən bir addım atmazdan öncə ondan imtinanın mümkün birbaşa nəticələri tam surətdə öyrənilməlidir.

3.3 PORTFELİN MODELLƏŞDİRİLMƏSİNƏ ÇOXAMİLLİ YANAŞMA

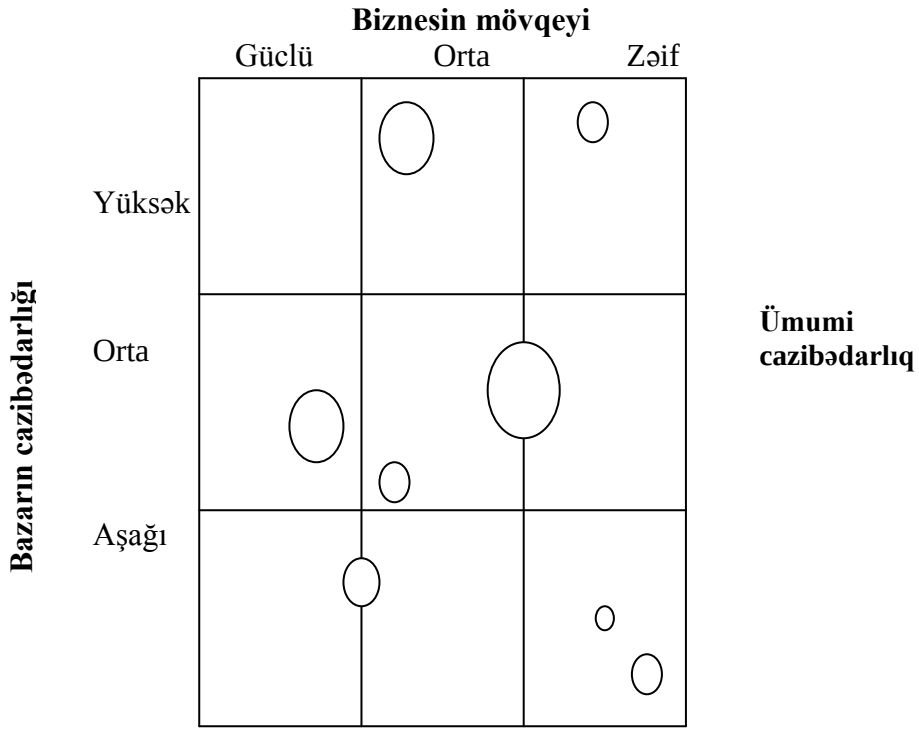
Nisbi bazar payı – bu yalnız kompaniyanın biznes gücü göstəricilərindən biridir. Kompaniyanın malik olduğu digər göstəricilər də var, misal üçün, brend, bölüşdürülmə kanallarına müstəsna çıxış, məhsulun unikal xüsusiyyətləri və ya maliyyə üstünlükləri. Həmçinin, yeni texnologiyaya əhəmiyyətli resurslar yatırmağa hazır olan kompaniya bazarda lider-kompaniya ilə müqayisədə maya dəyərini aşağı sala və nəticədə də yığılmış təcrübəyə görə ələ keçirilmiş bazar payı əhəmiyyətli üstünlüyünü itirə bilər. Buna ən uyğun misal kimi *Toyota* kompaniyasının bazarın lideri olan *General Motors* kompaniyası ilə rəqabətdə əldə etdiyi uğuru göstərmək olar. Britaniya motosikl istehsalı sənayesinin dünya bazarındakı hökmranlığı onu yapon hücumundan qoruya bilmədiyi də məlumdur.

Bazar payının biznesin gücü barədə göstəricilərdən biri olduğu kimi bazarın artım tempi də bazarın cazibədarlığını təyin edənlərdən biridir. Britaniya yeyinti məhsulları ticarəti sahəsi bazarının aşağı templi artımı özlüyündə onun cazibədarlığını artırmır, lakin, əgər bu sektorun mənfəət göstəricilərini digər avropa ölkələrinin anoloji göstəriciləri ilə müqayisə etsək, onda, onun istismarı kifayət qədər cəlbedici perspektivli kimi görsənəcək. Buna görə də Amerika pərakəndə ticarət kompaniyası *Wal-Mart* (*Asda* kompaniyasını əldə etməklə) *Sainsbury* və *Tesco* kimi bu sahədə sayılıb-seçilən rəqibləri sıxışdırmaq qərarına gəldi. Digər cəlbedici xüsusiyyət bazarın sabitliyi ola bilər. Kiçik həcmli olmasına baxmayaraq, elmi jurnallar bazarı çox cazibədar hesab edilir və *MCB* kompaniyası tərəfindən uğurla istismar edilir. Tələbin cüzi tərəddüdündən başqa, abunəçilərin, xüsusən də öz üzərlərində güclü təzyiq hiss edən kitabxanaların qiymətə aşağı həssaslığı və buraxılışların göndərilmə siyahısının olması bu bazarın iki cazibədar xüsusiyyətidir. Əlbəttə siz əgər sabit gəlir əldə etmək istəyirsinizsə, onda siz yaxşı olardı ki, öz vəsaitlərinizi böyüyən bazarda qeyri-müəyyən gələcəyə malik müəssisəyə deyil, formalaşan bazarda hökmran mövqedə olan müəssisəyə yatırasınız. Siz inkişaf etmiş bazarda brendlərin nə qədər mövcud olduğuna və elektronika sahəsindəki kompaniyaların necə az mövcud olduğuna diqqət yetirin.

General Electrics (*GE)* kompaniyası öz portfelini sahmana salmaq məqsədilə müxtəlif istiqamətlərdə biznesin gücünü və bazarın cazibədarlığını əks etdirən matris hazırladı. *GE* kompaniyasının bazarın cazibədarlığı – biznesin vəziyyəti matrisi müəyyən biznes istiqamətinə investisiya cəlbediciliyinə təsir göstərən iki dəst amilləri diqqət mərkəzinə çəkir. Bu halda biznes istiqaməti dedikdə ayrıca məhsul, məhsul xətti, bazar seqmenti, kommersiya vahidi və ya kompaniyanın bütöv bir bölməsi nəzərdə tutulur.

Birinci amillər dəsti həmin biznes növünün yerləşdiyi bazarın əlverişli şəraiti ilə bağlıdır. İkinci amillər dəsti kompaniyanın mövqeyi və ya həmin istiqamətin gücü və ya zəifliyini müəyyənləşdirən meyarlardır. Bütün bu meyarlar sonradan bazarın cazibədarlığı və ya biznesin vəziyyəti göstəricilərini hesablamaq üçün istifadə edilir. Adətən, onları biznes istiqamətinin investisiya imkanlarını əks etdirən 3x3 matrisində yerləşdirirlər.

Adətən, artım matrisi – xüsusi çəkidə olduğu kimi, kommersiya vahidləri sxemdə həmin biznes istiqamətində satış həcminə uyğun diametrli və ya sahəli dairəciklər şəklində təsvir olunur. Bəzən dairəciklərin həcmi, biznesin həcmini deyil, bazarın həcmini əks etdirir, ştrixləşmiş hissə isə həmin biznes istiqamətinə məxsus nisbi bazar payına uyğun gəlir.



Şəkil 3.8 *GE* kompaniyasının matrisi

3.3.1. Digər adlar

GE matrisi bir çox digər adlar altında, məsələn, "çoxamilli portfel matrisi" və ya "saxla-siqnal matrisi" adları ilə vüsət almışdır. *GE* matrisinin təkmilləşdirilmiş forması olan digər anoloji model *Shell* kompaniyasının hazırladığı və kompaniyanın rəqabətli mövqeyi ilə bərabər biznes sektorunun perspektivini qiymətləndirməyə imkan verən "siyasətə istiqamətlənmiş matrisdir". Həm bu, həm də digər metodlar ayrı-ayrı

sektorlarda işləyən istənilən çoxsahəli müəssisələrə praktiki olaraq tətbiq oluna bilər: məsələn, bu həm geniş məhsul və ya xidmət assortimenti təqdim edən mühəndis kompaniya və ya müxtəlif növ elektrik cihazları buraxan ayrıca biznes sahəsi olan elektrotexnika kompaniyası ola bilər. Əsas problem həmin matrisin oxlarını əmələ gətirən iki ölçmənin qiymətləndirilməsidir. Bunun üçün hər bir ölçmənin əsasında duran amilləri seçmək və bir göstərici və ya kəmiyyəti almaq üçün onları birləşdirmək və qiymətləndirmək lazımdır.

3.3.2. Amillərin aşkarlanması

Hər bir kompaniya bazarı "cəlbedici" və ya biznesin vəziyyətini bazarda "güclü" edən amillərin siyahısını tərtib etməlidir. Təcrübə göstərir ki, cədvəl 3.1-də sadalanan amillər daha vacibdirlər.

Hər bir amilin əhəmiyyəti ilk növbədə məhsulun xarakterindən, istehlakçının davranışından, kompaniyanın özündən və onun fəaliyyət göstərdiyi sahədən asılıdır. Misal üçün, kütləvi istehlak malları üçün istehsalın aşağı maya dəyəri və bazara daxil olmaq üçün əhəmiyyətli maneələr biznesin vəziyyəti və sahənin cəlbediciliyi üçün vacib, müəyyənedici amillər ola bilər. Daha diferensiasiyalı məhsullara gəldikdə isə (dəqiq ölçü cihazları, ixtisaslaşmış maşınlar və ilaxır kimi), istehlakçıları onların texniki yeniliyi, dəqiqliyi və ya məhsulun digər üstünlükləri maraqlandırır. Nisbi texnoloji status biznesin vəziyyətini müəyyənləşdirən əsas element, kompaniyanın patent müdafiəsi olan yeni proses və ya texnologiyaları "kəşf edən" olması isə bazarın cəlbediciliyini müəyyənləşdirən həlledici amil ola bilər.

Mühüm amillərin aşkarlanması istehlakçıların, rəqiblərin, bazarın xüsusiyyətlərinin, xarici mühitin və təşkilatın özünün dəqiq öyrənilməsini tələb edir. O, həmçinin, rəhbərin fikrindən, təcrübəsindən həmin metodun çatışmamazlıqlarının qiymətləndirilməsindən asılıdır. Ümid edək ki, sonuncu, rəhbərlik tərəfindən bəsit ümumiləşdirmələrdən yan qaça biləcək.

Cədvəl 3.1 Biznesin vəziyyətinə və bazarın cazibədarlığına təsir edən amillər

Bazarın cazibədarlığı	Müəssisənizin statusu/vəziyyəti
Bazar amilləri	
Ölçülər (dəyər, vahidlər və ya hər iki amil)	Pay (ekvivalent ifadədə)
Əsas seqmentlərin ölçüləri	Əsas seqmentlərdə pay
İllik artım tempi:	İllik artım tempi:
Bütövlükdə	Bütövlükdə
Seqmentlər üzrə	Seqmentlər üzrə
Bazarda müxtəliflik	Çoxplanlı iştirak
Qiymətə həssaslıq, xidmətin	Bazara təsir

xüsusiyyətləri və xarici amillər	
Tsikliklik	Sizin satış həcmininzin geridə qalması və ya qabaqlaması
Fəslilik	
Fəaliyyət üçün hər şeyi təmin edən təchizatçıların bazar gücü	Təchizatçıların bazar gücü
Satışı təmin edən təchizatçıların bazar gücü	Müştərilərin bazar gücü
Rəqabət amilləri	
Rəqiblərin tipləri	Məhsullar anlamında uyğunluq, rəqabətqabiliyyətlilik, marketinq imkanları
Tipin və tərkibin dəyişməsi	Servis, istehsal gücü, maliyyə sabitliyi, idarəetmə
Bazara daxil olma və ondan çıxma yolları	Daxil olduğunuz və çıxdığınız seqmentlər
Bazar payının dəyişməsi	Nisbi payın dəyişməsi
Köhnəni əvəz edən yeni texnologiyaların meydana gəlməsi	Yeni texnologiyalara münasibətdə zəiflik
İnteqrasiyanın səviyyəsi və tipləri	Şəxsi inteqrasiya səviyyəniz
Maliyyə-iqtisadi amillər	
Mənfəətə əlavənin ölçüləri	Mənfəətin səviyyəsi
Təsiri gücləndirən amillər, məsələn, miqyas artımından qənaət və təcrübənin yığılması	Miqyas və təcrübə
Bazara daxilolma və ondan çıxma yolunda maneələr (maliyyə və qeyri-maliyyə)	Bazara daxilolma və ondan çıxma yolunda maneələr (maliyyə və qeyri-maliyyə)
Gücdən səmərəli istifadə	Gücdən səmərəli istifadə
Texnoloji amillər	
Yetkinlik və çeviklik	Dəyişikliklə bacarmaq qabiliyyəti
Mürəkkəblik	Vərdişlərin mürəkkəbliyi
Diferensiasiya	Texnoloji vərdişlərin tipləri
Patentlər və müəlliflik hüquqları	Patent müdafiəsi
İstehsal proseslərinin lazımi texnologiyası	İstehsal texnologiyası
Ətraf mühitin sosial-siyasi amilləri	
Sosial münasibətlər və meyllər	Kompaniyanın reaksiya göstərmə qabiliyyəti və onun çevikliyi
Dövlət orqanlarının normayiv tələbləri və qanunvericilik	Sizin kompaniyanızın onları icra etmə qabiliyyəti
Nüfuzlu qruplar və hökumət nümayəndələri tərəfindən təzyiq	Kompaniyanızın müqaviməti
Həmkarlar təşkilatına cəlbetmə və ictimai tanıma kimi insan amilləri	Sizin kompaniyanızın mövqeyi

Cədvəl 3.2 Bazarın cazibədarlığı

Amil	Qiymət	Çəki əmsalı	Reytinq
1.Bazarın ölçüsü	0.5	15	7.5
2.Artım həcmi (vahid)	0.0	15	0.0
3.Təmərküzləşmə	1.0	30	30.0
4.Maliyyə	0.5	25	12.5
5.Texnologiya	0.5	15	7.5
		100	57.5

Cədvəl 3.3 Biznesin vəziyyəti

Amil	Qiymət	Çəki əmsalı	Reytinq
1.İstehsal texnologiyası			
Mövcud keyfiyyət	0	20	0
Yeni texnologiyalar	0.5	20	10
2.İstehsal			
Miqyas	0.5	10	5
Məhsuldarlıq	0.5	10	5
	0.5	10	5
3.Marketinq			
Bilik və təcrübə	0	10	0
Satış	0.5	10	5
Servis	0.5	10	5
		100	**35**

3.3.3. Amillərin qiymətləndirilməsi

Təhlilin aparılması üçün qiymətləndirilmə amillərininin müəyyənləşdirilməsindən sonra, biznesin vəziyyəti və bazarın cəlbediciliyinə uyğun olaraq kateqoriyalara görə onların qiymətlərini cəmləmək lazımdır. Qiymətləndirmə adətən hər bir amilin qiymətini müəyyənləşdirməklə aparılır (0,0 = aşağı; 0,5 = orta; 1,0 = yüksək), sonra hər bir amilə onun nisbi əhəmiyyətindən asılı olaraq çəki əmsalları verilir. Nəhayət, həmin amilin hər iki dəyişənə - bazarın cazibədarlığı və biznesin vəziyyətinə görə reytinqini və ya əhəmiyyətini müəyyənləşdirmək üçün hər bir amilin qiymətini onun çəki əmsalına vurmaq lazımdır.

Cədvəl 3.2 və 3.3 təsvir etdiyimiz sxemin tətbiqinin hipotetik nümunəsini əks etdirir. Hər bir dəyişən üçün əldə edilmiş qiymətin məbləği daha sonra matrisdə təhlil olunan biznesin vəziyyətini təyin etmək üçün istifadə edilir. Menecerlər qiymətləri və çəki əmsallarını öz təcrübələrindən çıxış edərək təyin edirlər, lakin, praktikada çəki əmsalları son nəticəyə güman ediləndən də az təsir göstərir.

3.3.4. Bu metodun marketinq strategiyası baxımından əhəmiyyəti

GE modeli *Boston Consulting Group* kompaniyasının artım matrisi – xüsusi çəkinin tərtibində istifadə edilən nəğd axınları meyarının tətbiqinə deyil, invesitisiya imkanlarını qiymətləndirmək meyarı kimi investisiyaların rentabellik göstəricisinin istifadəsinə əsaslanıb. Matrisin yuxarı sol hissəsində yerləşmiş bütövlükdə yüksək məhsuldarlığı xarakterizə edən biznes istiqaməti özündə əlverişli investisiya imkanları təqdim edir: belə biznes istiqaməti yüksək investisiya rentabelliyi ilə fərqlənir.

GE modeli marketinq strategiyası üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təhlil və ya planlaşdırma üzrə mütəxəssislər ondan planlaşdırma üçün üç mərhələdə istfadə edə bilər. Birincisi, bu model mövcud biznes strategiyası, sahə xarakteri və rəqabət strukturu şəraitində müəssisəyə məxsus cari imkanları qiymətləndirməyə imkan verir. İkincisi, strategiyada əhəmiyyətli dəyişikliklərin edilməməsi şərti daxilində bazarda gələcək situasiyanı və kompaniyanın vəziyyətini təhlil etmək olar. Üçüncüsü, sonuncu prosesi hər dəfə yeni və alternativ strateji variantları öyrənməklə dəfələrlə təkrar etmək olar. Təhlil prosesini təkrar edərək həmin biznes sahəsinə yayılmış öz məqsəd və investisiyaların barəsində müxtəlif şərtləri nəzərə almaq olar.

Strategiyanı qəti surətdə seçmək üçün güman edilən dəyişikliklərlə şərtlənmiş uzunmüddətli xərclər və üstünlükləri qiymətləndirmək, həmçinin, istənilən strateji dıyişikliklərə rəqiblərin reaksiyasın öyrənmək lazımdır. Biznes vəziyyətinin dəyişməsinə gəldikdə isə, bildiyiniz kimi, bir neçə əsas strateji variant mövcuddur:

1. **Cari biznes vəziyyətini saxlama və ya qorumaq məqsədilə investisiya:** investisiya bazardakı dəyişikliklərin öhdəsindən gəlməyə kifayət etməlidir. Bu variant əsasən cazibədarlığı azalan bazar üçün doğrudur.
2. **Bazarda biznesin vəziyyətini yaxşılaşdırmağa istiqamətlənmiş investisiya:** Belə strategiya bazara girmə və biznesi burada möhkəmləndirməyə kifayət edəcək qədər investisiya tələb edir.
3. **Bərpa olunmaq üçün investisiya:** inkişaf edən və ya daralan bazarda biznesin yenidən bərpası və ya dirçəlməsinə istiqamətlənmiş bu strategiya böyük həcmli investisiya tələb edir.
4. **Seçmə qabiliyyəti:** belə strategiya daxil olma və ya bərpa etmənin öz əhəmiyyətinə görə xərcləri üstələdiyi seqmentlərdə vəziyyətin möhkəmlənməsinə istiqamətlənib, məsələn, "çətin uşaqların" "ulduzlara" döndərilməsi və ya onları "sevimlilər" kateqoriyasına çevrilməsi.
5. **Aşağı investisiya və ya həmin istiqamətdə "məhsulun yığılması":** bu variant müəyyən zaman müddətində tətbiq olunur.

Adətən biznes istiqaməti qısa zaman ərzində seçmə investisiyası əldə edir, sonda, uyğun qiymətdə onlardan "nəğdiyyə sorulur". Bu strategiya daralan bazarlarda güclü mövqe tutan biznes istiqamətlərinə, misal üçün "sağmal inəklərə" uyğun gələ bilər.

Yeni bazarlara daxil olmaq məqsədilə fəal investisiya yatırma və ya tamamilə həyat qabiliyyətli olmayan bizneslər üçün bazardan çıxma və ya ondan imtina etmə kimi digər strateji variantlarda mövcuddur.

3.3.5. Çoxamilli yanaşmanın çatışmamazlıqları

Biznesin vəziyyəti-bazarın cazibədarlığı təhlili alternativ biznes strategiyalarından cəlb edilən investisiya edilmiş kapitaldan potensial mənfəətə istiqamətlənib. Müəyyən mənada bu təhlilidən nəğd axınların strategiya üçün əhəmiyyətin nəzərdən keçirən portfelin ənənəvi təhlilinin tamamlanmasında da istifadə etmək olar. Buna baxmayaraq, bu metod praktiki çatışmamazlıqlardan da xali deyil.

İki əsas dəyişənə təsir edən bir çox amilləri nəzərdən keçirmək olar. Məsələ planlaşdırma mütəxəssislərinin təsir göstərən bütün mühüm amilləri nəzərə alıb-almamasındadır. Amillərin nisbi əhəmiyyətliliyinin xüsusi çəkisi də hər hansı obyektiv üsula deyil, subyektiv mülahizələrə əsaslanır. Xüsusən də əgər planlaşdırma ilə məşğul olan insanlar təcrübəsiz və ya lazımi qiymətləndirmə qərarlarının qəbulu səriştəsinə malik deyillərsə, onda, subyektivlik problem yarada bilər. Lakin, məsələnin başqa bir tərəfi də var: məhz bu yanaşmanın subyektivliyi ayrıca firmanın yerləşdiyi xüsusi şəraitə uyğunlaşmasını asanlaşdırır. Əslində, bu metodun dəyərliliyi qaçılmaz proses olan əhəmiyyətli amillərin aşkarlanması və çəkisinin müəyyənləşdirilməsi zamanı debat və müzakirələrlə bağlıdır.

Digər çatışmamazlıq isə təsir edən amillər və ümumi göstəricilər (bazarın cazibədarlığı və biznesin vəziyyəti) arasında əlaqənin hələ də sübut edilməməsidir. Məsələn, rəhbərlik etiraf edir ki, kompaniyanın texnoloji innovasiyalara meyl göstərməsi onun bazar statusunu gücləndirir, lakin, belə əlaqənin forma və istiqaməti tam müəyyən deyil və miqdari ölçmə isə olduqca çətindir. Lakin, qeyd edilən əlaqənin forma və xarakteri barəsindəki mübahisələrə əsaslanmaq böyük fayda verə bilər.

Gələcək dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi və bu dəyişikliklərlə mübarizə aparmağa imkan verən strateji qərarın seçilməsi ilə bağlı bütün praktiki çətinliklərə və çatışmamazlıqlara baxmayaraq, bu metod marketinq strategiyası üçün əhəmiyyətli olan nəticələr verə bilir. Əgər kompaniyanın rəhbərliyi qiymətləndirilmə prosesində əsaslı mülahizələrə (rəqiblərin, bazarın, müştərilərin və s.-nin dəqiq öyrənilmə informasiyalarına əsaslanmış mülahizələri nəzərə alsalar) əsaslansalar, onda, onun çatışmazlıqlarını müəyyən dərəcədə minimuma yendirmək mümkündür.

Bu modeli digər kompaniyaların məhsul portfelinin keyfiyyətli şəklinin alınmasına tətbiq etmək olar ki, bu da rəqiblərin bazar mövqeyinin öyrənilməsinə və onların biznes istiqamətlərinin gücləri barəsində lazımi təsəvvürlərin yaranmasına kömək etmiş olar.

3.4. PORTFELİN PLANLAŞDIRILMASI PROSESİ

Tətbiq edilən modeldən asılı olmayaraq portfelin planlaşdırılması dörd mərhələdən ibarət olur: təhlil vahidlərinin müəyyənləşdirilməsi, hər bir kommersiya vahidinin cari vəziyyətinin təhlili, bu kommersiya vahidləri qarasında daxili əlaqənin öyrənilməsi və nəhayət gələcək portfelin layihələndirilməsi. Portfelin planlaşdırılması prosesini göstərmək üçün artım matrisi – xüsusi çəkidən istifadə edəcəyik.

3.4.1 Təhlil vahidinin seçilməsi

Portfelin planlaşdırılması prosesində təhlil vahidinin müəyyənləş-dirilməsi praktikada tez–tez lazımi səviyyədə həyata keçirilən kritik mərhələdir. Artım matrisi elə əvvəldən adətən qız bölmələri adını almış müstəqil, sərbəst müəssisə kimi fəaliyyət göstərə bilən strateji biznes vahidləri səviyyəsində istifadə edilmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Buna baxmayaraq real aləmdə sərhədlər nadir hallarda aydın çəkilmiş olur və onların müəyyən edilməsi kifayət qədər çətin problemlərlə müşaiyət olunur (bax, *Haspeslagh, 1982; Gluck, 1986*).

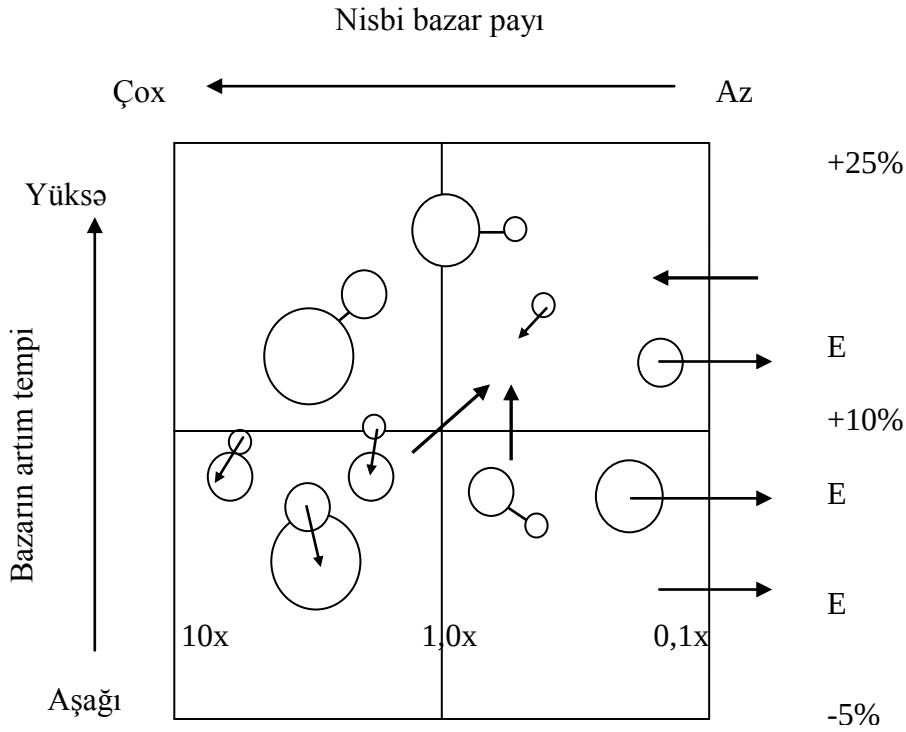
Təcrübədə mütəxəssislər artım matrisi – xüsusi çəkini tez – tez biznesin vəziyyəti və ya beynəlxalq bazarın qrafik təsvirini alınması üçün deyil, məhsulların öyrənilməsi üçün tətbiq edirlər. Belə tətbiq etmə matrisin ilkin təyinatına tamamilə uyğun deyil, lakin, bu metodun böyük sayda informasiyanı qrafiki olaraq təsviri vasitəsi kimi əhəmiyyəti saxlanmış olur ki, buna görə də əgər metoda xas olan çatışmamazlıqları nəzərdən qaçırmasaq, burad elə bir təhlükə yoxdur,.

Əgər təhlil vahidi kimi məhsul seçilirsə, onda, bu məhsulun mövcud olduğu konkret bazar sektorlarında bazar payı və artım tempinin əks olunmasına diqqət göstərilməsi çox vacibdir. Misal üçün, *Van den Bergh* kompaniyası “sarı yağlar” (kərə yağı və marqarin) bazarında müx-təlif bazar seqmentlərinə aid olan geniş məhsul assortimentinə malikdir. Portfelin planlaşdırılması modelinin məhsul səviyyəsində mənasının olması üçün bir məhuslu bütün bazarla əlaqələndirmək deyil, hər bir məhsulu müvafiq seqmentdə bazar payına uyğun olaraq qiymətləndirmək və həmin seqmentin inkişaf dinamikasını qiymətləndirmək lazımdır. Anoloji qaydada, kompüter istehsalçıları faydalı nəticələr çıxartmaq üçün öz bazarlarının ayrı-ayrı sektorlar üzrə (stolüstü kompüterlər, noutbuklar və s.) bazar payını və artım templərini qiymətləndirməlidirlər.

3.4.2. Hər bir SBU-nun cari vəziyyətinin təhlili

Müəlliflər izah etmək məqsədilə uydurulmuş kompaniyanın ayrı-ayrı SBU-larının vəziyyətini əks etdirən artım matrisi-xüsusi çəki tərtib edib-lər (şəkil 3.9). Şaquli oxun dərəcələri müəyyən dərəcədə sərbəst olaraq seçilib, lakin, mərkəzi nöqtə (indiki halda 10%-lik bazar artımı tempinə uyğun gəlir) məntiqi olaraq məhsulun həyat tsiklinin inkişafdan yetkinlik fazasına keçid səviyyəsinə uyğun gəlir. Başqa sözlə, bu, artım üçün investisiyanın daha az lazım olduğu nöqtədir və daxil olan vəsaitlərin artıq qalan hissəsi bu biznes istiqamətinə deyil, digər fəaliyyət növlərinə yönəldilə bilər.

Oxların yuxarı və aşağı sərhədləri həmin sahə üçün tipik olan qiymətlər diapazonuna uyğun gəlməlidir. Bizim misalda sərhəd göstəriciləri bazarın 25%-lik artımı və 5%-lik daralmasına uyğun gəlir. Təklif olunan şkalanın inkişaf edən sahəyə tamamilə



Şəkil 3.9 Artım matrisi – xüsusi çəkinin təsviri

adekvat olmasına baxmayaraq, bəzi bazarlar üçün 25%-lik artım tempi gözlənilən aşağı hesab oluna bilər. Hər hansı miqyasın seçilməsindən asılı olmayaraq, istifadəçi nəzərə almalıdır ki, bəzən ölçmə vahidləri

şkala sərhədlərini keçir və ya bərabər artım tempi olan bazarlarda mərkəzləşmiş olur.

Şaquli oxun kommersiya vahidinin artım tempini deyil, bazarın artım tempini göstərdiyinə fikir vermək vacibdir. Bazarda olan bütün rəqiblər sxemi kəsən üfiqi ox boyunca yerləşdirilməlidir. Bu o deməkdir ki, bazar payını ələ keçirən və öz satışının həcmini artıra biləcək kompaniya artım matrisi – xüsusi çəkidə öz yerini aşağıdan yuxarıya deyil, sağdan sola dəyişdirilmiş formada təsvir olunacaq. Əksinə, bazar payının azalması isə soldan sağa yerinin dəyişməsi kimi göstəriləcək.

Bu modellin müəllifləri bazar payını əks etdirən üfiqi oxun daha mürəkkəb təyinini vermişlər. Bu, mərkəzi nöqtəsi 1 qiymətinə, sol kənarı 10 qiymətinə, sağ kənarı 0.1 qiymətinə uyğun gələn loqarifmik şkaladır. Burada yadda saxlamaq lazımdır ki, uyğun göstərici bazar payı deyil, məhz nisbi bazar payıdır. *Boston Consulting Group* öz original modelində nisbətən iri rəqiblərin bazar payının müəyyənləşdirilməsi yanaşmasına tərəfdar idi. Beləliklə, “1”-ə bərabər qiymət iri rəqibin bazar payına bərabər bazar payın göstərir (bazarda eyni vəziyyətə malik rəqiblər arasında bilavasitə qarşıdurma kimi, Britaniyanın qənnadı məhsulları bazarında *Caldbury* və *Nestle*-nin döyüşünə bənzər). “10” qiyməti bazarda tam hökmranlığı göstərir və müəssisənin ən yaxın rəqibdən 10 dəfə daha iri olduğu vəziyyəti əks etdirir (mahiyyətcə bu, bazarda inhisarçı mövqe deməkdir). “0,1” qiyməti, müəssisənin zəif olduğunu və bazar liderinin yalnız onda bir bazar payına malik olduğunu göstərir.

Bazar payının müəyyənləşdirilməsinin alternativ metodu öz bazar payının üç aparıcı iştirakçının orta bazar payı ilə müqayisəsinin aparılmasından ibarətdir. Nisbi bazar payının müəyyənləşdirilməsinin hər iki metodu kifayət qədər dəqiq deyil, çünki, onlara görə bazar liderindən başqa heç bir müəssisə yüksək bazar payına uyğun olan sxemin sol tərəfinə hərəkət edə bilməzlər.

Nəhayət, hər bir SBU-nun qrafik üsulla bazar payına və bazarın artım tempinə uyğun olan mərkəzində nöqtə olan dairə kimi təsviri edilmişdir, dairənin sahəsi isə bu biznes istiqaməti üzrə satışın həcminə proporsionaldır. Şəkil 3.9-da SBU-ların cari yerləşməsi matrisdə dairə şəklində verilib. Hər bir dairədən çıxan ox növbəti plan dövründə SBU-nun cari vəziyyətinin güman edilən dəyişməsini göstərir.

Belə ümumiləşdirilmiş təqdimatın inandırıcılığı artım matrisi – xüsusi çəkinin məşhurluğunun səbəbidir. O, kompaniyanın kommersiya vahdlərinin başa düşülən qrafiki sxemini verir və inzibati qərarların verilməsi üçün onların ölçü və mövqelərinin aydın qiymətini göstərir.

3.4.3. Daxili qarşılıqlı əlaqələrin öyrənilməsi

SBU-lar arasında mümkün daxili qarşılıqlı əlaqələr uğur ssenarisi (bax şəkil 3.7) və həyat və ölüm tsiklinə (bax şəkil 3.1) uyğun olaraq irəli sürülüb. Elə bu ideyalar şəkil 3.9-da öz əksini tapıb və pul vəsaitlərinin xərclənməsinin mənbəyini və yerini göstərir. "Sevimlilər" və "çətin uşaqlar" investisiyanın çıxarıldığı sahələrdir və beləliklə, nəğd axınların daxil olma mənbələridir. Pul vəsaitlərinin potensial daxil olması "pulların sorulduğu" "pullu sevimlilərdən", həmçinin "sağmal inəklərdən" gözlənilir. Çox ehtimal ki, "ulduzlar" və "sağmal inəklər" tərəfindən yaradılan vəsaitin çox hissəsi bu kommersiya vahidlərinin daxilində qalır. Eyni zamanda, bu mənbələrdən daxil olan nəğd vəsaitlərin bir hissəsi, həmçinin, sxemdə göstərildiyi kimi investisiyaların çıxarılmasından əldə olunan vəsaitlər "çətin uşaqlara" yatırılacaq. Bu vəsaitlər bu istiqamətin "ulduzların" mövqeyinə yaxınlaşdırmaq və ya yeni müəssisələr açmaq məqsədilə edilir.

Təcrübədə mütəxəssislər bölüşdürmə mənbələrinin belə əsaslandırılmasını bu matrisin əsas üstünlüklərindən biri hesab edirlər. Korporasiyaların mərkəzi rəhbərliyi SBU-ların hansı qaydada idarə edilməsinin lazımolduğunu bilir, SBU-ların menecerləri isə nəğd vəsaitlərə tələbatlarını müdafiə edirlər.

3.4.4. Hər bir SBU-nun gələcəyinin layihələndirilməsi

Bu modeldən hər bir SBU üçün ehtimal edilən perspektivin hazırlanması və hər bir SBU-ya uyğun gələn strategiyanın seçilməsi zamanı istifadə etmək olar. Kompaniyada saxlamaq lazım olan "çətin uşaqlar"a nəğd vəsaiti cəlb etməmək üçün zərərsizliyini saxlamalı və ya bazarda işgüzar fəallığın düşməsindən qabaq və rəqiblərin hökmranlığının bu vəzifəni həyata keçirməyi mürəkkəb və ya bahalı etməsindən öncə onları inkişaf etdirmək lazımdır. Nə qədər ki, "çətin uşaqlar" inkişaf edən bazarlardadırlar, əsas diqqəti sadəcə satış həcminin artırılmasına deyil, bazar payının artırılmasına yönəltmək lazımdır. Əgər *Boston Consulting Group-un* mülahizələri doğrudursa, onda, artım məqsədi qoyulmuş "çətin uşaqların" təkcə bu bölmələr daxilində yaradılan pul vəsaiti ilə inkişaf edəcəyinə ümid bəsləmək olmaz.

"Ulduzlar" qarşısında da artımla bağlı məqsədlər qoyula və onlara nail olunması siyasi və ya rəqabət səbəblərindən çətin ola bilər. Bazarın ilkin liderlərinin digər kompaniyaların bazara daha çox daxil olması ilə öz payını tədricən itirməsi kifayət qədər geniş yayılmış haldır. Bazar payının saxlanılması və bazarla birgə inkişaf etmək vacibdir, bazarda sarsıntılar zamanı öz bazar payını artırmaq da mümkündür. Bu proses səlis görünə bilər, lakin, baş verən dəyişikliklər əksər vaxtlarda məhsul, texnologiya və ya bazarın inkişafı ilə bağlı stabilliyin itirilməsinin nəti-

cəsi olur, - stabilliyin belə itirilməsi isə bazara daxil olan yeni aqressiv iştirakçılar üçün faydalı ola bilər.

"Ulduz" biznes istiqamətləri ilə bağlı iki əsas təhlükə onların artıq "sağılması" və mövcud satış həcminə qane olaraq bazar payının sonrakı azalmasına şərait yaratmaqdır. Həddən artıq çoxlu "çətin uşaq" böyütməyə çalışan və ya həddən artıq "sevimli" saxlayan kompaniya aldanaraq onlar üçün "ulduzlardan" vəsait sora bilər.

"Sağmal inəklərə" qarşısında duran əsas tələb indiki vaxtda gəlirlərin yaradılmasıdır. Bəzən bazar payının artırılması üçün əlverişli şərait yarana bilər, lakin, təcrübə göstərir ki, bazar tam olaraq formalaşandan sonra kompaniyaların müxtəlif brendlər payı uzun müddət ərzində sabit qalır. Xüsusən də qiymət müharibələri vasitəsilə bazar payının sonrakı artırılmasına istiqamətlənmiş təşəbbüslər yetkinlik mərhələsində həddən artıq xərctutumlu ola və nəğd axınların əhəmiyyətli dərəcədə ixtisarına səbəb ola bilər. Belə kommersiya vahidləri üçün uyğun strategiya bazar payının saxlanılmasına və müvafiq mənfəət səviyyəsinin əldə edilməsinə yönəlməlidir. Kompaniyanın inkişafı üçün gələcək vəsaitlərin miqdarı "sağmal inəklərin" uzunmüddətli uğurundan asılı ola bilər, lakin, artımı, yəqin ki, "çətin uşaqların" və "ulduzların" yerləşdiyi genişlənən bazar təmin edəcək.

Hər bir SBU-nun gələcəyi, onun cari vəziyyəti ilə ehtimal edilən gələcək vəziyyətini birləşdirən ox şəklində göstərilib. Bu istiqamət bazar artımının və həmin SBU-nun riayət etdiyi bazar payı strategiyasının nəzarət edilə bilməyən dəyişməsindən qorunmaqdır. Uğurlu kompaniyalar üçün bu təkmilləşmələrdən hər biri bazar payının artmasına müvafiq gəlir. Lakin, əgər rəqabət güclənirsə və ilkin mərhələdə əldə edilmiş liderlik itirilirsə və ya şəkil 3.9-da göstərildiyi kimi, əgər "pullu sevimlilərdən" pulu digər daha perspektiv SBU-ların inkişafı üçün sorulursa, onda, bazar payının azaldılması strategiyası da münasib ola bilər.

3.4.5. Gələcək portfelin layihələndirilməsi

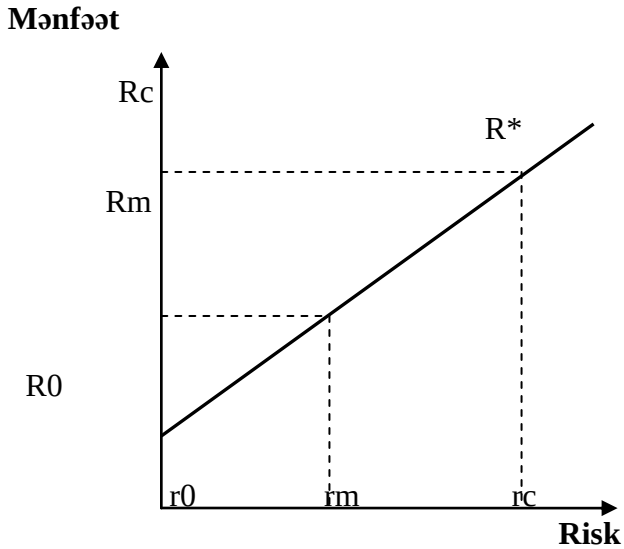
Artım matrisi-xüsusi çəkidə diqqətdən kənarda qalmış SBU, adətən, bazarın formalaşması ilə aşağı və rəqiblərin bazar payı əldə etməsi ilə soldan sağa sürüşürlər. Matrisin aşağı sağ küncünə belə sürüşmə kompaniyanı öz portfelinin gələcəyini yenidən nəzərdən keçirməyə və yeni əlverişli imkanlar, sabahkı mövcudluğun mənbəyin yaratmaq üçün yeni bazarlar tapmağa məcbur edir. Gözlənildiyi kimi iri yetkin kompaniya üçün bu çox çətin məsələlərdən biridir. Onların uzun müddət ərzində güvəndikləri sahəni əvəz etməyə qadir olan yeni inkişaf edən sahələrin tapılması prosesində çətinliklərlə qarşlaşacağı qaçılmazdır. Pərakəndə ticarət sferasında, yeyinti sənayesində, həmçinin neft sənaye-

sində işləyən bir çox kompaniyalar - "mavi fişkalar" belə kateqoriyadandır. Qlobal ekspansiya artım üçün əlverişli mühit yaradır, lakin, bunun ardınca səhmdarlara mənfəətin qaytarılması vaxtı da gəlib çatır. Portfelin planlaşdırılmasının yuxarıda təsvir etdiyimiz modellərinə əlavə olaraq digər tədqiqatçılar portfelin maliyyə planlaşdırılması metodlarını təklif etdilər. Bunları, həmçinin, gəlirli portfelin yeni planlaşdırılması üsullarını aşağıda nəzərdən keçirəcəyik.

3.5. PORTFELİN TƏHLİLİNİN MALİYYƏ NƏZƏRİYYƏSİ

Markoviç (*Markowitz, 1952*) tərəfindən irəli sürülən orta variant qaydası maliyyəçilərin əhəmiyyətli dərəcədə yuxarıda təsvir etdiyimiz modellərdən fərqlənən metod hazırlamasına səbəb oldu. Bu metod daha çox Fond birjasında investisiya layihələrinin öyrənilməsi üsulu hesab edilsə də, kompaniya səviyyəsində kifayət qədər etibarlı olan təhlilə çevrildi.

Əsas kapitalın qiymətləndirilməsi modeli (*Capital Asset Pricing Model, CAPM*) Markoviç nəzəriyyəsinin resursların bölüşdürülməsi qərarı barəsində portfelə tətbiqinə əsaslanır. Bu modelin diqqət mərkəzində müəyyən risk səviyyəsində investisiyadan əldə edilməli olan mənfəət norması durur. Əsas prinsip qrafiki formada şəkil 3.10-da təsvir olunub.



Şəkil 3.10 Əsas kapitalın qiymətləndirilməsi modeli

Xətti qrafik investsisiya riski və ona uyğun mənfəət norması arasında əlaqəni göstərir. Sıfır dərəcəli riskdə gözlənilən mənfəət norması ən aşağı

olur və etibarlı adlanır (risksiz). Bu situasiya fərdi şəsxin tikinti cəmiyyətinə və ya bank depozit hesabına pul qoyaraq etibarlı, lakin, kiçik həcmli mənfəət əldə etməsinə bənzəyir. Vəsaitin qiymətli kağızlar bazarında dövriyyədə olan müxtəlif səhmlərə yatırılması daha riskli investisiya olardı. Bu halda investor iqtisadi tsikldən asıl olaraq gah artan, gah da azalan qeyri-sabit dividenddən əziyyət çəkir və əgər səhmlərin qiyməti tamamilə düşərsə, öz kapitalını itirmək riskini daşıyır. Lakin, investor daha böyük risk səviyyəsini (*rm*), daha yüksək mənfəətlə (*Rm*) kompensasiya etməyi düşünür. Ayrıca firmalara investisiya daha riskli hesab edilir: səhmlərin qiymətlərində tərəddüd bazarda olan tərəddüddən daha güclü olduğunu nəzərə almaq lazımdır. Bu halda dividendlərin qeyri-sabit olması ehtimalı daha yüksək olur. Buradan belə nəticə çıxarmaq olar ki, investisiya uğurlu olduğu təqdirdə yatırılmış investisiya daha böyük mənfəət gətirəcək. Aydındır ki, investisiyanın daha riskli olması (*rc*) səbəbindən investor daha yüksək mənfəət (*Rc*) tələb edir. Müəyyən mənada şəkil 3.10-da risk səviyyəsini mənfəət norması ilə əlaqələndirən xətt fərqsizlik əyrisidir, çünki, risk səviyyəsindən və mənfəətdən asılı olmayaraq bütün investisiyalar sahibkar üçün eüyni dərəcədə faydalıdır.

CAPM düsturu vasitəsilə konkret investisiyaların risk səviyyəsini vermək olar:

$$b = (Rc - R0) / (rc - r0)$$

C qiymətli kağızı üçün b əmsalını hesablamağa imkan verir. Bu investorun **sistematik riski** hesab olunur.

Buradan portfeli idarə edənlər üçün maraqlı nəticələr çıxartmaq olar. Aydındır ki, hər bir şəxs məhsuldarlığa R* xəttindən yüksək olan investisiya həyata keçirməyə çalışırlar, yəni, həmin risk səviyyəsində gözlənilən daha yüksək mənfəət gətirən investisiya qoymağa çalışırlar. Əlbəttə, bunu iş qurtarandan sonra təyin etmək mümkündür. Bir çox maliyyəçilər sübut etmişdilər ki, bazarın qeyri-sabitliyinin yüksəlməsi ilə sistematik risk (b) arasında ümumi əlaqə mövcuddur. Misal üçün, bu o deməkdir ki, yeni müəssiəyə qoyulan investisiya yetkin məhsulla bağlı investisiyadan daha risklidir. Bunlara əsaslanan Frenks və Broyls (*Franks and Broyles, 1979*) təklif etmişdilər ki, məhsulları aşağı səviyyəli risklə və xərclərin azalması xüsusiyyətlərinə malik A qrup layihələrinə; bilik və vərdişlər diapozonunu genişləndirən orta risk səviyyəli B qrup layihələrinə; yüksək risk səviyyəsi ilə xarakterizə olunan yeni C sinif layihələrinə bölmək lazımdır. Artım matrisi – xüsusi çəkinin terminologiyasından istifadə etsək maraqlı nəticələrə gəlmək olar, çünki, "sual işarələri" və "ulduzlar" yəqin ki, yüksək inkişaf edən və qeyri-sabit bazarlarda yerləşirlər və burada, səriştəlilik səviyyəsini yüksəldən, yeni C sinif layihələri və B sinif layihələrinin olması ehtimal olunur. Sonra belə təqdim etmə marketinq portfeli nəzəriyyəsindən götürülmüş nəğd investisiyaların tsiklliyi anlayışına bağlanılır, bu nəzəriyyəyə görə, "sual

işarələrinə" və "ulduzlara" qoyulan böyük riskli investisiyalar "sağmal inəklərə" qoyulan investisiyadan daha yüksək mənfəət gətirir. Bu daha çox reallığa bənzəyir, çünki, həyat tsiklinin ən başlanğıcından bazar payının artması kompaniyanın bazarla bir yerdə inkişaf etməsinə və gələcəkdə nəğdiyyə şəklində uzunmüddətli gəlir əldə etməsinə imkan yaradır.

İlk baxışdan, CAPM metodundan asanlıqla nəticə çıxarmaq olar ki, korporativ rəhbərliyin vəzifəsi portfelə daxil olan müxtəlif məhsul bazarlarına investisiya yatırtmaq və bütövlükdə investisiyanın riskini aşağı salmaqdan ibarətdir. Xüsusilə də, risklərin bir-birini tarazlaşdırdığı və orta mənfəət səviyyəsinin yüksək olduğu təqdirdə yüksək spesifik riskə (b) malik bir sıra investisiyaların yatırılması ideyası cəlbedici görünə bilər. Əslində CAPM modelinin təhlili göstərir ki, səhmdarın rifahı firmanın bir sıra xüsusi məhdudlaşdırılmış investisiyalar həyata keçirilməsi zamanı deyil, investora portfeli müxtəlifləşdirməyə imkan verdiyi zaman maksimal olacaq. Buradan da belə nəticə çıxır ki, rəhbərlik, əsas diqqəti portfelin müxtəlifləşdirilməsinə deyil, uyğun risk səviyyəsində mənfəətin əldə edilməsinə yönəltməlidir. Digər sübutlar da bunu göstərir, çünki, portfelin inkişafı məqsədilə kifayət qədər müxtəlif olan və müstəqil yerdəyişmə qabiliyyətinə malik məhsullar bazarına investisiyalar firmanı bir-birindən asılı olmayan biznes növlərindən ibarət konqlomerata çevirir. Hərçənd müxtəlif biznes istiqamətli belə konqlomeratlar, firmanın çoxlu nəğdiyyəsi olduğu və səhmlərinin qiyməti yüksək olduğu artım vaxtında çox tez formalaşırlar, lakin, sübut olunub ki, belə firmalar iqtisadiyatda tsiklik böhran zamanı tez sıradan çıxır və nəhayət qeyri-kafi məhsuldarlığın və ya daha mühafizəkar və ağıllı hərəkət edən yırtıcı-müəssisələrin hücumunun qurbanı olurlar.

Maliyyə nəzəriyyəsindən doğan portfelin təhlilinin CAPM metodu artım matrisi –xüsusi çəki və ya portfelin təhlilinin çoxamilli matris metoduna nisbətən daha yaxşı əsaslandırılıb. Empirik məlumatlar CAPM metodunun əsaslı olduğunu göstərir, lakin, praktikada b əmsalının ilkin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı ciddi çətinliklər var. Nəhayət, Uenslinin fikrincə (*Wensley, 1981*), faktiki investisiya qərarları investisiyanın pozitiv təmiz dəyərinin qiymətləndirilməsi sərhədlərindən kənara çıxır. Resursların bölüşdürülməsi barədə istənilən qərarı qəbul edərkən CAPM metodunun tətbiqi ilə rəqabət üstünlüklərinin strateji təhlilini müqayisə etmək lazımdır.

3.6 RESURSLAR PORTFELİ

SBU, bölmə və ya məhsul portfelinin nəzərdən keçirilməsi ilə yanaşı, müasir dövrdə bir çox təşkilatlar diqqətlərini öz resurslarının və sərişdə növlərinin planlaşdırılmasına yönəldirlər. 1990-cı illərdə strateji düşüncənin kifayət qədər aparıcı mövzusuna çevrilmiş resurslar baxımından təşkilata yanaşma (RBV) (6-cı fəsil) (bax *Grant, 1995,* bu metodun mükəmməl izahı) firmanın sərişdə növlərinin inkişafını, həmçinin onun məhsullarını və onların idarə edilməsini ön plana çəkir.

Resurslar yanaşmasına görə, firma, xüsusən də bazarda qızğın hadisələr zamanı, öz strategiyasını onu rəqiblərinindən fərqləndirən zəngin firma resurslarına əsaslanmasına çalışmalıdır. Resurslar aktivlər və qabiliyyətlər formasını alır. Aktivlərə fiziki əmlak, misal üçün, sex və avadanlıqlar, həmçinin brendlər və qudvillər kimi qeyri maddi dəyərlililər aid edilə bilər (marketinq aktivləri barəsində bölmə 6-cı fəsildədir). Qabiliyyətlər – bu, bazarda mövcud aktivləri faydalı istifadə edilməsinə təsir göstərən vərdiş və sərişdə növləridir. Onlara marketinq, istehsal, maliyyə və s. qabiliyyətlər aid edilə bilər. Dey (*Day, 1994*) qabiliyyətləri aşağıdakı növlərdə təsnifləşdirir: "xaricdən – daxilə" (müştərinin tələbatını müəyyənləşdirmək və əsas müştərilərlə əlaqələr yarada bilmək qabiliyyəti), "daxildən –xaricə" (texniki və texnoloji qabiliyyətlər, misal üçün, maya dəyərinin aşağı salmaq kimi üstünlüyü təmin edən maliyyə nəzarəti) və "birləşdirici" qabiliyyətlər (həm xarici, həm də daxili mühitə diqqət yetirməyi tələb edir).

Kompaniyanın zəif və güclü tərəflərinin istənilən təhlili aktivlərin və qabiliyyətləarin qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Onları genişlənməyə hazır olan portfel kimi nəzərdən keçirmək olar (*Hamel and Prahald, 1994*). Strategiyanın hazırlanması zamanı əsas suallar aşağıdakılar olur: Biz öz qabiliyyətlərimizdən daha səmərəli necə istifadə edə bilərik? Gələcəkdə rəqabətqabiliyyətli olmaq üçün hansı qabiliyyətləri inkişaf etdirmək lazımdır?

Portfelin planlaşdırılmasının yuxarıda qeyd etdiyimiz ənənəvi metodlarından fərqli olaraq qabiliyyətlər və onların potensial uyğunlaşdırılması arasında qarşılıqlı əlaqə onların dəyərliliyinin mahiyyətini əks etdirə biər. Misal üçün, *Yamaha* kompaniyası keyfiyyətli akustik fortepiano istehsalı sahəsində öz peşəkar sərişdəliliyini elektron klaviaturanın yaradılması nəticəsində meydana gələn rəqəmli texnologiya bacarığı ilə birləşdirərək *DC 11 Digital Piano* rəqəmli fortepiano modeli hazırlamışdır (20-ci fəsil).

Hemel və Prahald (Hamel and Prahald, 1994) güman edirlər ki, gələcəkdə firmalar özlərini məhsul portfeli və ya SBU baxımından deyil, qabiliyyət növləri portfeli baxımından qiymətləndirəcəklər. Bu müəlliflər iddia edirlər ki, mahiyyətcə, məhsulun müvəffəqiyyətinin əsasında yara-

dılmış və əldə edilmiş qabiliyyət növləri durur və gələcək stategiyanın müvəffəqiyyətinin açarı yeni mütərəqqi metodların istifadəsi ilə genişlənmə və konfiqurasiya üçün əldə edilə bilən olması üçün onların sonrakı inkişafı, genişlənməsi və dərinləşməsi durur.

Şəkil 3.11-də təşkilatın sərəncamında olan portfel rsurslarının birləşdirilməsi üsullarından biri göstərilib.

"**Axilles dabanı**" Müştərilər üçün vacib olan tərzdə rəqiblərinkindən fərqlənən reurslar	**"Padşah cəvahiratları"** Müştərilər üçün dəyərli olan differensiasiyaya şərait yaradan resurslar
"Süstlük" Hazırda elə vacib olmayanresurslar, - lakin gələcəkdə əhəmiyyətli oanda onlardan çəkinin	**"Qara yırtıqlar"** Müştərilər üçün dəyərlilik yaratmayan, lakin üstün olduğumuz potensial dəyərli resurslar

Şəkil 3.11 Reurslar portfeli

İki ölçmə elə seçilib ki, mövcud resursların müştəri üçün yaradılmış dəyərə əlavə etdiyi payı (şaquli ox) və bu resursların rəqiblərin resurslarını üstələməsi və ya onlardan geri qalması səviyyəsini (üfiqi ox) əks etdirə bilsin. Dörd resurs tipini ayırmaq olar:

"Padşah cəvahiratları". Bu resurslar təşkilatın rəqib üzərində üstünlüyünü təmin edir; onlar müştərilər üçün dəyər yaradılmasını təmin edir. Rəqabətli üstünlüyü təmin etmək məqsədilə diferensiasiya mənbələri olan bu resursları saxlamaq və qorumaq lazımdır. Lakin, bununla yanaşı menecerlər ayrıca götürülmüş bu resursların uğuru təmin edə bilib-bilməməsini mütəmadi olaraq yoxlamalıdırlar. Təhlükə ondan ibarətdir ki, kompaniya keçmiş uğurlarla məst olaraq "fil yuxusuna" gedər

və müştərilərin tələbatları ilə birgə ətraf dünyanın dəyişməsini görməyə bilər.

"Qara yırtıqlar". Bu, təşkilatın rəqiblər üzərində üstülük əldə etdiyi resurslardır, lakin, onlar müştərilər üçün dəyər yaratmırlar. Bunlar keçmişdə müştərilər üçün dəyərli olan, lakin, indi əhəmiyyətini itirmiş resurlar ola bilər. Müştərilər və aləm dəyişmişdir, buna görə də, bu resurslar yaxşı halda daha əhəmiyyətsiz, pis halda isə köhnəlmişdir. Menecerlər şərti olaraq "qara yırtıqlar" adlanan bu resursları dəqiq və uzunmüddətli öyrənməli və onların saxlanmasına çəkilən xərcləri qiymətləndirməlidirlər. Belə resursların həcminin azaldılması və ya ixtisarı ilə digər daha səmərəli sahələrdə istfadə etmək üçün güc və nəğdiyyənin əmələ gəlməsi (azad olması) tamamilə mümkündür.

"Axilles dabanları". Əgər rəqiblər güclü, kompaniya isə zəifdirsə və əgər bu zaman resurslar müştərilər üçün dəyərliliyin yaradılmasında vacib rol oynayırsa, onda onları gücləndirmək lazımdır. Bu o resurs sferasıdır ki, situasiyanın düzəlməməsi təqdirində qaçılmaz sonluğun səbəbi ola bilər.

"Süstlük". Nəhayət, nə rəqabət üstünlükləri, nə də müştərilər üçün dəyər yaradan resursları "süstlük" adlandırmaq olar. Cari anda onlar əhəmiyyətli deyillər, lakin, menecerlər bu resursların gələcəkdə daha əhəmiyyətli olub-olmamasını müşahidə etməlidirlər.

Resurslar portfeli modeli diqqət və inkişaf tələb edən sferaların aşkarlanması üçün faydalı olan, təşkilatın resursları haqqında məlumatdır.

3.7. NƏTİCƏ

Portfel nəzəriyyəsi kompaniyanın geniş spektrli fəaliyyət növləri və ayrıayrı məhsul bazarlarında uyğun iş strtategiyaları arasında əlaqə yaradır. Onlar, məhsullar bazarında kompaniyanın bütün növ fəaliyyətlərinin strukturunu nəzərdən keçirməyə imkan verən, onların qarşılıqlı əlaqələri haqqında nəticələr çıxaran və bu fəliyyət növlərinə uyğun gələn strategiyalar düşünməyə şərait yaradan metodları təqdim edir.

Portfel nəzəriyyələri bu sahədə olan ilk tədqiqatçıların ümid etdikləri bütün cavabları verə bilmir, lakin, onlar müəyyən çatışmamazlıqları nəzərə almaqla ehtiyatla tətbiq edilməli olan dəyərli alətlərdir. Cədvəl 3.4-də təsvir edilmiş metodların xarakteristikaları barəsində qısa məlumat verilmişdir.

Artım matrisi – xüsusi çəki və ya Boston matrisi bütün digər metodlardan daha cəlbedicidir. O sadədir, intuitiv səviyyədə cəlbedicidir

və onun əsaslandığı ideyanı dəstəkləyən sübutlar da var. Bu alətin sadəliyinə baxmayaraq, bu matris əsasında çıxarılmış strateji nəticələr əhəmiyyətli ola bilər. Aydındır ki, kompaniya üçün sabahkı mövcudluq mənbəyini inkişaf etdirmək və eyni zamanda indiki mövcudluq mənbəyindən gəlir əldə etmək vacibdir. Bəzi çatışmamazlıqlarını nəzərdən qaçırmasaq, bu matrisin sadəliliyi və onun başa düşmək üçün anlaşıqlığı onu əlverişli praktiki alətə çevirir.

Cədvəl 3.4 Portfel modeli

Modelin istiqaməti	Meyar	Bütövlük	Nəzəri dəstək	Empirik əsaslandırma	İstifadə sadəliyi	Strateji dəyəri	Praktiki əhəmiyyəti
Boston matrisi Nəğd axınlar	Bazar payı/bazarın artımı	Aşağı	Orta	Orta	Yaxşı	Orta	Yaxşı
GE matrisi. İnvestisiyanın rentabelliyi	Biznesin gücü/bazarın cazibədarlığı	Yüksək	Aşağı	Aşağı	Orta	Orta	Yaxşı
CAPM (Əsas kapitalın qiymətləndirilməsi modeli) Beta-əmsal	Risk/mənfəət	Çox aşağı	Yüksək	Yüksək	Aşağı	Yüksək	Aşağı

GE kompaniyasının matrisi kimi çoxamilli matrislər biznesin güclü tərəflərinə və bazarın cazibədarlığına daha geniş baxışınəzərdə tutur. Onların tətbiqi ilə bağlı təhlükə istifadə edilən çəki əmsallarının və qiymətləndirmələrin bütün öyrənilən kommersiya vahidlərini mərkəzi, orta və ya tam cazibədarlıq sferasında nəzərdən keçirməsidir. Çoxamilli matris üçün aşağı səviyyədə nəzəri və empirik əsaslandırmalar xarakterikdir, lakin, nəticələr sadədir və əlbəttə ki, kompaniya aşağı və ya orta cazibədar olan bazarlara və ya rəqiblərə nisbətən zəif olduğu bazarlara investisiya qoyanda çox diqqətlə düşünməlidir. Bu matrisin istifadəsi

artım matrisi – xüsusi çəkiyə nisbətən daha mürəkkəbdir və daha çox subyektiv qərarlardan asılıdır, lakin, başa düşmə üçün anlaşıqlı və praktiki tətbiq üçün sadədir. Kompaniyanın fəaliyyət növlərinin tam portfelinin təhlil edilməsi metodlarından biri kimi artım matrisi – xüsusi çəki və *GE* modeli bir-birini çox yaxşı tamamlayırlar.

CAPM metoduna böyük elmi kəşflərin sadəliyi və cazibədalığı xasdır. O portfeldə investisiya barəsində çox vacib həqiqətlər təqdim edir. O, firmanın öz fəaliyyətini necə idarə edilməsi barəsində bizim başa düşməmiz üçün çətin olan nəticələr ortaya çıxarır. Onun əsasında bu modelin təsvir etdiyimiz üstünlüklərindən şərtlənən nəzəri fundament və empirik dəstək durur. Təəsüf ki, praktiki səviyyədə o tətbiq edilmək üçün elə də sadə deyil, marketinq baxımından isə az praktiki əhəmiyyət kəsb edir. CAPM modeli ilə bağlı mümkün təhlükələrdən biri onun strateji yanaşmasız tətbiq edilməsidir. Yeni yaranan müəssisələrdə riski görmək çox asandır, lakin, əldə edilməsi mümkün olan yüksək uzunmüddətli mənfəətin hesablanması isə daha çətindir. Bu, kompaniyanın, daha riskli bines sahələrinə investisiya yatırtmaq əvəzinə öz kursunu indiki mövcudluq mənbələrinə yönəldə və xərclərin ixtisar edilməsi ilə onların saxlanmasına istiqamətləndirə bilər. Belə modellər kompaniyanın portfelinin təhlili ilə bağlı bütün suallara cavab verməsə də çox yaxşı istinad nöqtəsidir.

Portfelin idarəedilməsinə yeni baxışlar təşkilatın daxili davamlılığı barəsində vacib səbəbləri aşkara çıxartdı, - bu firmanın sərəncamında olan aktivlər və qabiliyyətlərdir. Getdikcə daha tez-tez firmanın idarəedilməsi resurslar portfelinin idarəedilməsinə bənzəyir və rəhbərlik mövcud təklifin öz potensialını reallaşdırmasına imkan yaratmaq, yeni əlverişli imkanların yaradılması və istifadə edilməsi üçün bu resursları yaratmağa, genişləndirməyə və formasını dəyişdirməyə çalışır.

Portfelin təhlil modelləri təşkilatın diqqətinin yönəldiyi bazarların və biznes istiqamətlərinin dərin qavranılmasını təmin etməsinə baxmayaraq, bu modellərin marketinq strategiyasının səmərəli idarəedilməsini, yaradıcı və innovasiya işlərini sıxışdırıb sıradan çıxarması yolverilməzdir. Məsələ burasındadır ki, bu modellər dünyanı indi olduğu kimi təsvir edirlər, lakin, onun gələcəkdə necə olacağını göstərmirlər (*Piercy, 2002*). Portfelin təhlili modelləri strtaeji düşüncənin vacib və faydalı əsaslarıdır, lakin, onlar menecerlərin yerinə strateji qərarların qəbulunu əvəz etmirlər.

Təcrübədən misal . Heinz

HJ Heinz kompaniyasının prezidenti Bill Conson dünən bəyan etdi ki, mütəmadi olaraq qeyri-kafi nəticələrə görə, analitiklərin rəylərinə

baxmayaraq, tunesdən (iri yırtıcı balıq – tər.-dən) hazırlanan konserv buraxılışı biznesindin imtina etməyə hazırlaşmır.

Heinz kompaniyası bildirdiyinə görə bu biznes istiqamətinin balansı əlverişsiz olub və əvvəlki ildə 97.3 mln dollar təmiz gəlirlə müqayisədə dördüncü kvartalda təmiz zərər 171 mln. ABŞ dolları olub. Kommersiya prezidentinin şərhinə görə, bu, əsasən, tunes konservi və ev heyvanları üçün yem istehsalı kimi problemli sahələrin restrukturizasiyasına sərf edilən vəsaitlər səbəbindən baş verib.

Enerji daşıyıcılarına daha yüksək məsrəflər və valyuta kursunun əlverişsiz tərəddüdü dondurulmuş məhsullar, ketçup, həmçinin, *Heinz* kompaniyasının ictimai yeyinti biznesi də daxil olmaqla digər bölmələrin artım göstəricilərinə mənfi təsir göstərmişdi.

Cənab Conson etiraf etdi ki, qarşıdan gələn ildə *Heinz* kompaniyası çətin ki, tunesdən konserv və ya ev heyvanları üçün yem istehsalına əhəmiyyətli kapital vəsaitləri yatıra bilsin, lakin o əlavə etdi ki: "Biz əvvəlki kimi hesab edirik ki, tunesdən imtina eləmək hələ tezdir". O qeyd etdi ki, *Heinz* kompaniyası bu yaxınlarda bazara qablaşdırmaq üçün yeni paket növü və "*Lunch To Go*" adlı yüngül qəlyanaltını *Starkist* "tunes" brendi ilə buraxmışdır.

"Mən yeni qablaşdırmanın buraxılımasının hansı nəticə verəcəyini maraqla gözləyirəm. Biz böyük (bazar)qazanc əldə etməyi gözləyirik", - o əlavə etdi.

O, bilavasitə heyvanlar üçün yem istehsalı istiqaməti barəsində danışmadı, lakin, dönə-dönə təkrar etdi ki, *Heinz* kompaniyası öz portfelini təkmilləşdirməyə və biznesini genişləndirməyə çalışır.

Eyni zamanda, onun sözlərinə görə, mərkəzi Pittsburqda yerləşən kompaniya qrupu sonuncu dəfə *Vlasik* (şoraba) və *Beech Nut* (uşaq qidaları) brendlərinin uğursuz əldə edilməsi təşəbbüslərinə baxmayaraq, əlavə udma strategiyasının davam etdirilməsinə sadiq qalır.

Dördüncü rübün nəticələrinə görə martda elan edildiyi kimi tunes konservi və ev heyvanları üçün yem istehsalı istiqamətinin yenidən təşkil edilməsi üçün 299 mln dollar xərclənilib. *Heinz* kompaniyası bildirdi ki, birinci kvartalda əlavə 15 mln. dolar da xərclənəcək. Həmçinin, 81 mln. dollar *Operational Excell* proqramının ilkin başlamasının restrukturizasiyasına xərclənib və verilən informasiyaya görə bu proqramın həyata keçirilməsi üçün son xərclərdir. Bu xərclərin çıxılması ilə təmiz gəlir 17.7% və ya 186 mln dollar azalıb, səhmlərdən mənfəət isə 63 sentdən 53 sentə düşmüşdür.

Bu tənəzzül marketinq xərclərinin 20% artmasına səbəb olmuşdur, çünki, *Heinz* kompaniyası *Boston Market* sousu kimi yeni bazarlarda miqyaslı irəlilədilmə ilə yanaşı, misal üçün, göy ketçup kimi sonuncu yeniliklərin reklamı ilə məşğul olmuşdur.

Salomon Smith Barney kompaniyasından Ceyn Merinq marketinq xərclərinin artmasını belə izah edr: "Onlar yenilərinə keçdilər, lakin pul qazanmaq üçün pul lazımdır".

Heinz kompaniyası bildirir ki, bir səhmə görə gəlirlilik analitiklərin yekdilliklə gözlədiyi 1səhmə görə 65 sentdən aşağı olacaq və 60-62 sent arası təşkil edəcək. Kompaniya bir səhmə görə proqnozlaşdırılan illik gəlirin 2.70 - 2.80 dollar olacağını təkrar olaraq elan etdi.

Mənbə: Andrew Edgecliffe-Johnson, "Heinz chief says he'll stick with tuna", Financial Times, 15 June 2001, p.22

Müzakirə üçün suallar

1. *Heinz* kompaniyasının məhsullar portfelindən çıxış edərək bu kompaniyanın maliyyə çətinliklərini necə izah etmək olar? *Heinz* kompaniyasının strategiyasının dəyişməsi barəsində onun portfelinin təhlili bizə nə verəcək?
2. *Heinz* kompaniyası barəsində verilmiş iki şərh hansı təsirə malik ola bilər: 1) "Onlar yenilərinə keçdilər"; 2) "Qrup əlavə udulma strategiyasını davam etdirmək niyyətindədir"?
3. Kompaniyanın portfel strategiyasının hazırlanması zamanı gələcək zərərləri azaltmaq məqsədilə hansı meyarları əsas götürmək lazımdır?

Rəqabət bazarının təhlili 2-ci hissə

İkinci hissədə ətraflı surətdə rəqabət bazarlarının təhlili verilib. Buna altı fəsil həsr edilib və aşağıda onların qısa icmalını vermişik.

4-cü fəsil 2000-ci illərdə bir çox firma və təşkilatların qarşılaşdığı bazar mühitinin dəyişməsinin təsviri ilə başlanır.

Makro mühitdə dəyişiklikləri tədqiq etmək üçün tətbiq olunan PECT təhlili kimi baza strukturu təqdim olunacaq və dəyişən bazar şəraitində fəaliyyət strategiyası nəzərdən keçiriləcək.

5-ci fəsildə rəqabət və ya sahəvi mühit diqqət mərkəzində olacaq. Fəsil sahə rəqabətinin beş güc modelinin öyrənilməsi ilə başlayır, sonra strateji qrupların icmalı verilir və sahənin inkişafı təsvir olunur. SPACE təhlil metodunun (strateji qiymətləndirmə və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi) təsviri ilə bərabər ətraf mühitin stabilliyinin qiymətləndirilməsi aparılır. Nəhayət, strategiyanın formalaşdırılması məqsədilə sahənin əsas xarakteristikalarının qiymətləndirilməsi vasitəsi kimi üstünlük matrisi nəzərdən keçirilir.

6-cı fəsildə təşkilatın daxili resurslarının, məqsədli bazarlarda əhəmiyyəti arta biləcək aktiv və qabiliyyətlərinin təhlili aparılır. Bu fəsil ümumi, resurslara əsaslanmış firmaya yanaşma və onun əsas səriştəlilik növlərinin aşkarlanması ilə başlanır. Daha sonra resursların auditinə aid olan daha təfərrüatlı məsələlər və brendlər, reputasiya, təchizat zəncirinin üstünlükləri və əməkdaşlıq kimi konkret marketinq aktivlərinin ətraflı nəzərdən keçirilməsi diqqət mərkəzində olur. Fəslin sonunda kompaniyanın marketinq qabiliyyətləri profilinin yaradılması strukturu nəzərdən keçirilmişdir.

7-ci fəsil müştərilərin təhlilinə həsr olnub. Başlanğıcda informasiyaya olan tələbat, daha sonra isə müştərilər haqqında informasiya mənbələri təsvir edilib. Müştərilərin təhlilinin tamamlanması üçün mümkün olan müxtəlif marketinq tədqiqat metodları verilmişdir. Daha sonra müştərilər barədə informasiya toplanması prosesləri haqqında və bu informasiyalarnın marketinq qərarlarının qəbul edilməsi üçün nə cür emal edilməsi lazım gəldiyi barədə məlumat verilir.

8-ci fəsildə rəqiblərin təhlili aparılır. Rəqabətli bençmarkinqin öyrənilməsinin ardınca (nəzarət nöqtələrinin müəyyənləşdirilməsi – tər.-dən) rəqiblərin təhlili meyarlarının və həmçinin reqabətli reaksiya profilinin aşkarlanmasına imkan verən texxnologiyanın nəzərdən keçirilməsi lazım gəlir.

9-cu fəslin mövzusu gələcək tələbin proqnozlaşdırılmasının metodları və texniki üsulları barəsindədir. Buraya cari tələbə əsaslanmış metodlar, keçmiş dövrdə təlbin strukturunun təhlili və eksperimentlər aiddir. Nəhayət, subyektiv təhlil metodları verilmiş və müxtəlif proqnozlaşdırma məqsədlərinə çatılması üçün onların əhəmiyyətliliyini qiymətləndirməyə imkan verən müxtəlif yanaşmaların müqayisəsi aparılmışdır.

Dəyişən bazar mühiti 4

Yol əvvəlcədən qoyulmuş qapıdan qabağa, elə hey qabağa gedir. Yolun indi məni belə uzağa apardığı halda, mən gərək bütün gücümlə bu yolla gedim.Yorğunluqdan ölürəm, ancaq mən yenə də bu yolla gedəcəm, o vaxta qədər ki, o məni bir çox talelərin və həyat yollarının kəsişdiyi daha geniş yola çıxartsın. Sonra hara gedəcəm? Bilmirəm.

Frodo Baggins, "Üzüklərin qardaşlığı" kitabından personaj, C.R.R.Tolkiyen

GİRİŞ

Etibarlı marketinq strategiyasının hazırlanması və tətbiqi üçün marketinqin həyata keçirildiyi mühitdə hansı dəyişikiliklərin baş verdiyi barədə məlumatlı olmaq böyük əhəmiyyət kəsb edir. Marketinq mühitini ən sadə səviyyədə rəqabət mühitinə (kompaniya, onun birbaşa müştəriləri və rəqibləri daxildir) və makromühitə (ən geniş anlamda mühit – təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi sosial, iqtisadi və siyasi şərait) bölmək olar. 5-ci fəsil rəqabət mühitinin izahı və təhlil olunmasına həsr olunub. Bu fəsildə, biz, makro mühitdə baş verən dəyişikliklərin xarakterini və onların təşkilatın marketinq strategiyasına təsirini nəzərdən keçiririk.

Makromühitin dərkinin ikili əhəmiyyəti var. Birincisi, biz kommersiya mühitindəki dəyişikliklərin marketinqə təsir etdiyini etiraf etməli və uyğun reaksiyaya hazır olmalıyıq. İkincisi, biz onu da başa düşməliyik ki, təşkilatın qarşılaşdığı dəyişikliklərin xarakteri də özlüyündə dəyişir. Məsələn, Hekel (*Haeckl, 1997*) təşkilatı öz marketinq proseslərini yenidən qurmağa vadar edən bütün təzyiqləri nəzərdən keçirir:

"Əsas dəyişikliyin xarakterinin dəyişməsidir: onlar fasiləsizlikdən (lakin, yüksələn) fasiləliyə çevrilirlər, (çünki) fasiləli dəyişikliklər səbəbindən müştərilərin tələbatı qabaqcadan təyin edilə bilməyəndə strateji səylər məhsuldarlıqdan elastikliyə və reaksiya vermək qabiliyyətinə, həmçinin, firmaya qabaqcadan görülə bilməyən dəyişiklikləri əvvəlcədən hiss etməyə və onlara presedentsiz reaksiya vermək üçün təcili koordinasiyaya imkan verən investisiyalara yönəlir".

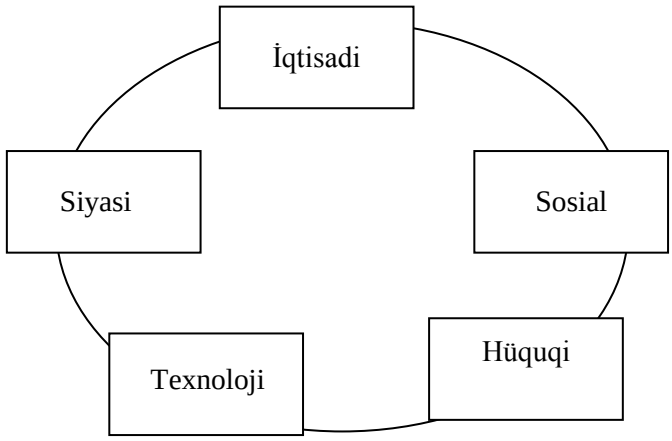
4.1 MAKROMÜHİTİN TƏHLİL STRUKTURU

Marketinq tədbirlərinin həyata keçirildiyi mühitdə çoxlu əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verir. Ayrı-ayrı əhəmiyyətli misallar qısaca olaraq aşağıda təsvir olunublar. Hekel tərəfindən müəyyənləşdirilən yuxarıda qeyd etdiyimiz səbəblərdən bu dəyişikliklərin müfəssəl siyahısını vermək

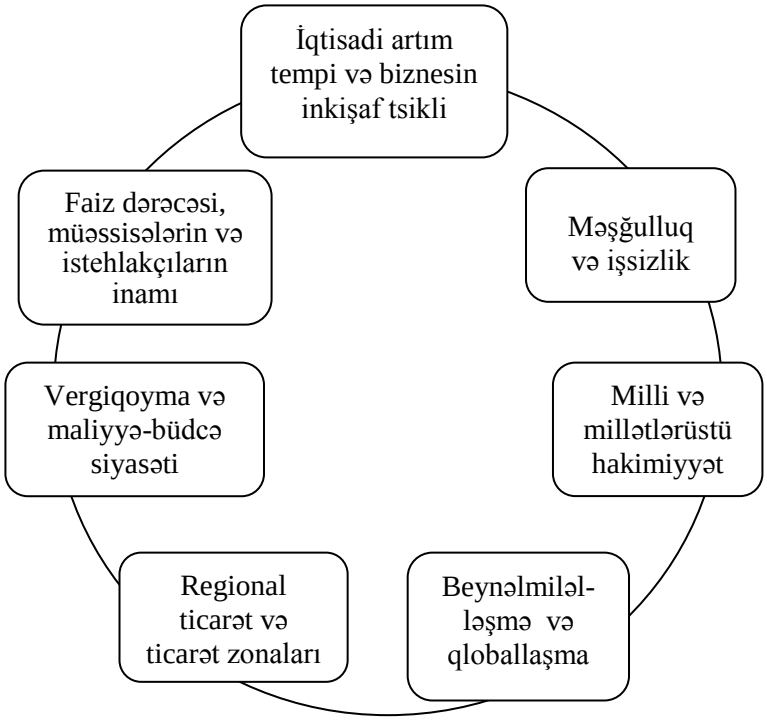
qeyri-mümkündür. Bu fəsildə biz üç əsas istiqamətdə dəyişiklikləri nəzərdən keçirəcəyik. Onları bir yerdə tez-tez PEST təhlili adlandırırlar (şəkil 4.1) PEST – bu siyasi, iqtisadi, sosial (hüquqi və mədəni daxil olmaqla) və texnoloji ətraf mühitdir. İqtisadi və siyasi mühiti biz bir yerdə nəzərdən keçirəcəyik, çünki, onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə əksər hallarda ayrıca götürülmüş fərdi təsirləri müəyyənləşdirməyi çətinləşdirir. Bir sferada siyasi dəyişiklik digər sferada iqtisadi dəyişikliyi yaradır, iqtisadiyyatdakı dəyişikliklər isə ümumilikdə siyasi fəaliyyətləri və dəyişiklikləri sürətləndirə bilər.

4.2 İQTİSADİ VƏ SİYASİ MÜHİT

Son on ildə ən yüksək inkişaf etmiş ölkələrdə iqtisadi artımın zəifləməsi bir çox nəticələrə səbəb oldu. Şübhəsiz ki, artım – bu tsiklik hadisədir. Lakin, buna baxmayaraq, inkişaf etmiş iqtisadiyyatlar çətin ki, İkinci dünya müharibəsindən sonrakı onillik ərzində müşahidə olunan anoloji artım tempini əldə edə bilsinlər. Bir çox təşkilatlar özlərinin heç vaxt canlanmayan bazarlarında mötədil inkişaf şəraitində yaşamağı öyrənməlidirlər. İnkişafla bağlı menecerləri maraqlandıran məqsədlərin yerini mənfəətlilik kimi digər meyarlar tutur. Bazarların seçilməsi radikal təsir göstərə bilər: Farlinin (Farley, 1997) qiymətləndirməsinə görə 2003-cü ildə ən cazibədar beynəlxalq bazarlar ABŞ və ya Avropa bazarı deyil, Hindistan, Çin, Braziliya, İndoneziya və Nigeriya bazarı olacaq.



Şəkil 4.1 PEST makromühit təhlili



Şəkil 4.2 İqtisadi və siyasi mühit

Şəkil 4.2-də firmalar fəaliyyətlərinin siyasi və hüquqi şəraitini qiymətləndirərkən nəzərə almalı olduğu bir sıra vacib amillər təsvir olunub.

İqtisadi artım tempi və biznesin inkişaf tsikli

İqtisadi artım tempi zaman-zaman və dünya xəritəsindəki məkanlardan asılı olaraq tərəddüd edir. 2002-ci ilin martında illik hesablanan ümimi daxili məhsulun (ÜDM) artım tempi müxtəlif olmuşdur: Türkiyə və Sinqapurda 7%-lik azalmadan tutmuş Çində 6, Rusiya və Hindistanda 5%-dən çox artım olmuşdur (*The Economist, 23 March 2002*).

Cədvəl 4.1-də qısaca olaraq müxtəlif ölkələrdə əsas iqtisadi göstəricilər göstərilmişdir. İlk görünüşdən bir neçə problemlər nəzərə çarpır. Birincisi, bu ABŞ iqtisadiyyatının dünya biznesində mütləq hökmranlığıdır. 10 trilyon dollarlıq ABŞ iqtisadiyyatı öz miqyasına görə yapon iqtisadiyyatını üç dəfə üstələyir və onun həcmi cədvəldə göstərilmiş bütün digər ölkələrin iqtisadiyyatlarının cəmindən (Yaponiyanı çıxmaqla) böyükdür. Əsas rifah göstəricisi olan adambaşına düşən ÜDM-a görə amerikanlar 28% Birləşmiş Krallıq vətəndaşlarından, 14 dəfə ruslardan və 75 dəfə hindistanllardan daha varlıdır.

	Qərbi Avropa					Mərkəzi və Şərqi Avropa					Asiya				ABŞ
	Fransa	Almaniya	Böyük Britaniya	İtaliya		Polşa	Macarıstan	Çex Respublika	Rusiya		Çin	Hindistan	Yaponiya		ABŞ
ÜDM, ABŞ dolları	1677	392	1771	1422		198	77	91	392		1388	538	3942		10885
Adam başına ÜDM dollar	27890	29210	29360	24700		5120	7690	8880	2730		1070	507	30990		37600
ÜDM-nin artımı %-lə	2.1	2.0	2.1	2.6		2.9	4.3	4.0	4.0		8.0	6.1	1.5		2.6
İnflyasiya %-lə	1.5	1.4	1.2	2.2		3.3	5.3	1.9	14.0		0.4	5.9	0.5		2.2
Əhali	60.2 mln.	81.9 mln.	60.3 mln.	57.6 mln.		38.6 mln.	10.1 mln.	10.3 mln.	143.5 mln.		1.3 mlrd.	1.1 mlrd.	127.2 nln.		289.5 mln.

Cədvəl 4.1. Əsas iqtisadi göstəricilər – 2003-cü ilə proqnoz
Mənbə: Fishburn and Green (2002)- Economist İntelligence Unit-in məlumatlarından istifadə edilib

Avropa daxili fərqlər də son dərəcə heyrətamizdir. Siyahıya iqtisadi cəhətdən Avropa birliyinin ancaq dörd iri dövləti daxil edilməsinə baxmayaraq, onlar və Birliyə daxil olan Polşa, Macarıstan və Çexiya kimi ölkələr arasındakı fərqlər olduqca böyükdür. Mərkəzi Avropada adambaşına düşən ÜDM AB-nin lider ölkələrinin adambaşına düşən ÜDM-sinin dörddən birindən tutmuş üçdə birinə qədərini təşkil edir. Mərkəzi Avropada ümumilikdə inflyasiya səviyyəsi yüksəkdir (Çex Respublikası istina təşkil edir) və proqnozlara görə iqtisadi artım tempi də yüksək olmalıdır. Avropa Birliyinə qoşulan yeni iştirakçı ölkələrin inteqrasiyası həll edilməsi lazım gələcək bir sıra iqtisadi, həmçinin siyasi problemlər yaradacaq.

İnkişaf etməkdə olan Asiya ölkələri, xüsusən də Çin və Hindistan yüksək artım tempi nümayiş etdirir və proqnozlara görə yeni yüzilliyin ilk illərində bu ölkələrdə iqtisadiyyatın inkişaf səviyyəsi daha da yüksələcək. İqtisadi cəhətdən inkişafın davam etməsiylə inkişaf etmiş ölkələrdən bu ölkələrə investisiya qoyulması daha da cəlbedici olur, lakin, ümumilikdə birbaşa investisiyaların həcmi 1990-cı ildə sürətlə artaraq 2000-ci ildə öz pik səviyyəsinə, 1,5 trln. dollara çatandan sonra 2002-ci ildə 650 mlrd. dollara düşdü (Fishburn and Green, 2002).

Ümumilikdə hesab edilir ki, 1990-cı illərin sonu və 2000-ci illərin əvvəllərində olan böhrandan sonra 2002-ci il dünya iqtisadiyyatı üçün bərpa dövrüdür. O da aydındır ki, bu artımın hərəkətverici qüvvəsi ABŞ iqtisadiyyatı olaraq qalır və onun uğuru dünya iqtisadiyyatı üçün barometr rolunu oynayır.

Faiz dərəcələri, istehlakçıların və müəssisələrin inamı və vergilərdən sonrakı gəlir

Milli və millətlərüstü iqtisadiyyatların vəziyyəti müxtəlif yollarla müəssisəyə birbaşa təsir göstərirlər. Birincisi və vacibi odur ki, iqtisadiyyatın vəziyyəti faiz dərəcələrinə və uyğun olaraq kreditləşmənin dəyərinə təsir edir. Aşağı iqtisadi artım dövründə hökümət və ya onların mərkəzi bankları krediti ucuzlaşdırmaq məqsədilə adətən faiz dərəcələrini aşağı salır və beləliklə də xərclərin stimullaşdırılması baş verir. Yüksək iqtisadi artım vaxtı artan infyasiyadan və ya iqtisadi "şiddətdən" ehtiyatlanma tələbin azaldılması üçün faiz dərəcəsinin artırılmasına gətirib çıxarır.

Faiz dərəcələri kreditləşmənin dəyərini artırıb-azaltmaqla yanaşı digər təsirlər də göstərir. Xüsusən də, onlar, istehlakçıların və müəssisələrin inamına psixoloji nüfuz edir və təkcə rasional və ya iqtisadi əsaslarla həyata keçirilən alış qərarlarına təsir göstərmir.

Nisbətən yüıısək faiz dərəcələri dövründə müəssisələrin öz investisiya qərarlarını təxirə salması nadir hallar deyil və bu da təchizat

zəncirinin aşağı pilləsində olan təchizatçılara birbaşa təsir edir. İstehlakçılar xüsusən də daima bahalaşan borcla əlaqədar alış qərarlarını təxirə sala bilərlər. Misal üçün, daşınmaz əmlak bazarı faiz dərcələrinin dəyişməsinə xüsusilə həssasdır.

Məşğulluq və işsizlik

Məşğulluq və işsizlik səviyyəsi də iqtisadiyyatın və biznesin inkişaf tsiklindən asılıdır. İqtisadi böhran zamanı bir çox firmaların sifariş portfeli daha nazik olur, bu da firmaları məhsuldarlıq siyasətini davam etdirmək üçün ixtisarlar aparmaq məcburiyyəti qarşısında qoyur. İşsizlik səviyyəsi alıcılıq qabiliyyətinə və o da öz növbəsində biznesin mövcudluğunun ümumi mühitinə təsir göstərir. 1999-cu ildə Avropada rəsmi işsizlik səviyyəsi Niderlandda 3%-dən İspaniyada 16% arası tərəddüd edirdi (*Jobber, 2001*). Ştatların ixtisarı qorxusu istehlakçı davranışına təsir edir, çünki, müştərilər iqtisadi qeyri-sabitlik dövründə alışları təxirə salmağa meyllidirlər.

Vergiqoyma siyasəti

İqtisadi və siyasi mühitin tələbə ən güclü təsir vasitələrindən biri hakim rejimin maliyyə-büdcə və ya vergi siyasəti hesab oluna bilər. Yüksək vergi dərəcələri şəxsi gəlirlərin səviyyəsini azaldır və bu da tələbin azalmasına səbəb ola bilər. Aşağı vergilər adətən artımı stimullaşdırır. Lakin, iki əsas vergi növü var və onların təsirləri müxtəlif ola bilər. Birbaşa vergilərə gəlir vergisi aiddir. Uyğun olaraq da o, bütünlükdə şəxsi gəlirlərə, alışlara xərclənə biləcək vəsaitə təsir göstərir. Dolayı vergilər alışdan vergilərdir. Belə verginin selektiv tətbiqinin mümkünlüyü tələbin bir sferadan digərinə keçməsinə şərait yarada bilər. Misal üçün, Böyük Britaniyada siqaretə yüksək vergilər iki məqsədə xidmət edir: siyasi və iqtisadi. Birincisi, bu tədbir sağlamlığa ziyanlı olan siqareti digər məhsullara nisbətən bahalaşdırmaqla istehlakını azaltmaq məqsədini güdür. İkincisi, hökumət yüksək gəlir götürərək sonradan səhiyyəyə və ya digər sosial istiqamətlərə xərcləmək imkanı qazanır. Benzinə olan yüksək vergilər yanacaq istehlakını azaltmağa və daha qənaətli mühərriklərdən istifadə etməyi stimullaşdırmaqla yanaşı, yolların təmiri və digər infrastrukturların təmir edilməsinə xərcləmək üçün dövlət xəzinəsini gəlirlə təmin edir. Spirtli içkilərə yüksək vergilər İngiltərənin cənubunda yaşayan istehlakçıları Fransada daha ucuz məhsul əldə etmək üçün Avropa kontinentinə getməyə məcbur etdi.

Maliyyə-büdcə siyasətinin ayrı-ayrı təşkilatların strategiyalarına təsir dərəcəsi müxtəlif ola bilər. Lakin, əsas bu təsiri etiraf etmək və bundan da vacibi isə hökumət dəyişikliklərindən və ya yerli və ya beynəlxalq qanunvericiliyə edilən düzəlişlərdən asılı olaraq onun nə cür dəyişəcəyini qabaqcadan görməkdir.

Milli və millətüstü hökumət

Hökumət iqtisadi və maliyyə-büdcə siyasəti həyata keçirərək təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi şəraitdə iqtisadi mühit formalaşdırır. Hakimiyyətin siyasi çalarları və ya siyasi simpatiyası hakimiyyətin həyata keçirtdiyi siyasətə müxtəlif yollarla təsir edə bilər. Ümumilikdə hakimiyyətin sağ və ya sol siyasi spektrə yaxın olması, onun mərkəzi planlaşdırmaya (kommunistlər vaxtı Sovet İttifaqında olduğu kimi) və ya azad bazar iqtisadiyyatına meyllənmsi (ən parlaq nümunə kimi Birləşmiş Ştatlar iqtisadiyyatını göstərmək olar) onun qəbul edəcəyi qərarların əsas istiqamətlərini təyin edir. Yaxud da hər halda əvəllər belə idi. Bu yaxınlarda Böyük Britaniyada "Yeni leyboristlər" Hökumətinin müxalifətdə olan konservatorlar partiyasının düzgün hesab etdiyi siyasi istiqamətlərə riayət etməsi belə əlaqələri sual altında qoyur.

Vahid Avropa bazarı və onun genişlənməsi

1192-ci ilin yanvarında bir çox avropalıların arzuları çin oldu – Vahid Avropa bazarı yaradıldı. 320 milyondan çox istehlakçıdan ibarət Vahid bazar əmtəə və xidmətlərin, insanlar və kapitalın iştirakçı ölkələr arasında sərbəst yerdəyişməsini təmin etmək məqsədilə yaradıldı. Vahid Avropa bazarı Avropa Birliyinə daxil olan ölkələr arasında ticarət xərclərini aşağı salmaqla iqtisadi məhsuldarlığı yüksəltmək məqsədini güdür. Vahid avropa bazarının yaradılmasının digər məqsədi miqyasın artırılması ilə qənaət əldə edilməsidir, çünki, bu bazar öz ölçüsünə görə ABŞ-ın daxili bazarı ilə rəqabət aparmaq iqtidarındadır. 2002-ci ilin yanvarında, bir neçə istisnalarla, demək olar ki, bütün AB ölkələrində dövriyyəyə vahid valyuta, avro (€) buraxıldı – və bu əvəllər siyasi sərhədlərin manəçilik törətdiyi dövlətlərarası ticarət və mübadilə əlaqələrini daha da inkişaf etdirdi.

2002-ci ildə İrlandiya Respublikasında keçirilən Referendum daha on ölkənin Avropa Birliyinə daxil olması ilə onun genişlənməsinə zəmin yaratdı: üç Baltik ölkə, Macarıstan, Polşa, Çex Respublikası, Slovakiya, Kipr, Malta və Sloveniya. Vahid Avropanın belə genişlənməsi bir çox həm kommersiya, həm də qeyri-kommersiya təşkilatları üçün əhəmiyyətli nəticələr kəsb edəcək. Avropa Birliyi əhalisinin sayı 20% artdığı halda ÜDM-si ancaq 5% artacaq (*Fishburn and Green, 2002*). Misal üçün, işçi qüvvəsinin dəyərində əhəmiyyətli fərqlərin olması, yəqin ki, bir çox firmaların yerdəyişməsi ilə bağlı sualların yaranmasına səbəb olacaq. 1992-ci ildə Macarıstanda bir saatlıq işə görə 1.6 funt sterlinq ödəndiyi halda, Almaniyada bu rəqəm 14 funt sterlinqə bərabər idi.

Beynəlmiləlləşmə və qloballaşma

Şimalı cənubdan ayıran şərti xətt boyunca varlı və kasıb xalqlar, inkişaf etmiş və daha az inkişaf etmiş dövlətlər bölgüsü hələ də qalmaqdadır. Xammal istehsalçısı ölkələri tərəfindən bu bölgünü başa düşməsinə, onların iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş Qərb ölkələri üzərində öz hökmranlıqlarının dərk etməsi ilə müşaiyət olunur. Bunun ən bariz nümunəsi 1970-ci illərin əvvəllərində OPEK-in formalaşması oldu və nəticədə dünya enerji daşıyıcılarının qiymətinin qalxması özünü gözlətmədi. Enerji daşıyıcılarının qiymətinin kəskin qalxması ilə dəyərli xammala malik "üçüncü dünya" ölkələri öz resurslarına görə güclərini dərk etdilər.

1990-cı illərdə Qərblə Şərqin qarşılıqlı əlaqəsində heyrətamiz dəyişikliklər baş verdi. Berlin divarlarının yıxılması, Mərkəzi Avropa ölkələrinin (Polşa, Macarıstan, Çex Respubliası, Slovakiya) iqtisadiyyatlarının liberallaşması və Sovet İttifaqının çökməsi ticarət modellərindəki çoxlu potensial dəyişikliklərin ilkin işartıları oldu.

Avropada siyasi maneələrin məhv edilməsilə regional ticarət bloklarının ("azad ticarət zonaları") yarana biləcəyi barədə bəzi əndişələr mövcuddur. Onlar gələcək azad dünya ticarətinə mənfi təsir göstərə bilər. Vahid avropa bazarında 1993-cü ildən sonra, Asiya-Sakit okean regionu (Avstraliya, Sinqapur, Tailand, Cənubi Koreya və s.) və azad ticarət barəsində Şimali Amerika razılaşması ölkələrində (ABŞ, Kanada və Meksika) daha sıx iqtisadi əlaqə - bütün bunlar sərhədləri daxilində "beynəlxalq" ibtidai ticarətin daha azad olacağı daxili kütləvi bazarlara çevrilir.

Eyni zamanda ticarət blokları ilə ora daxil olmayan ölkələr arasında sövdələşmələr daha məhdud olur. ABŞ və Yaponiya kimi aparıcı ticarət partnyorları əksər vaxtlarda ikitərəfli ticarət müqavilələri bağlayırlar (məsələn, yarımkeçicilərlə təhcizt barəsində amerikan – yapon müqaviləsi). Bəli, əksər siyasətçilər azad beynəlxalq ticarəti dəstəkləyən çıxışlar edirlər (yalnız Avropa komissiyasınını rəqabət məsələləri üzrə üzvi ser Leon Brittanın 1990-cı ildə AB ölkələri/Yaponiya mətbuat konfransında etdiyi çıxışı xatırlamaq kifayətdir). Lakin, buna baxmayaraq, 1990-cı illərdə biz ticarətin blok daxili təmərküzləşməsini və onlar arasındakı sövdələşmələrin həcminin azalmasının şahidi olduq.

4.2.1 Təşkilatlara iqtisadi və siyasi təzyiq

Üçinci minilliyin əvvəlləri Böyük Britaniya üçün "yeni leyboristlərin" hakimiyyətə gəlməsi ilə əlamətdar oldu. Onların apardığı siyasətin bir çox istiqamətləri biznesə birbaşa təsir göstərir: pərakəndə ticarətə açıq-aşkar nazir qayğısı, *Adidas və Levi Strauss* kimi brend məhsulları istehsalçılarının fiksə edilmiş qiymət razılaşmalarında iştirakına qadağa;

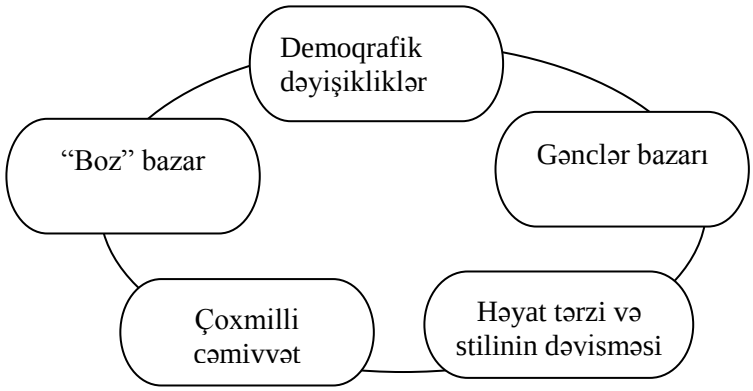
tütün kompaniyalarının idman yarışlarına təşkilatçılığına maneə və tütün kompaniyaları reklamına tamamilə qadağa; hökumətin pivəbişirmə kompaniyalarını az alkoqollu məşhur içkilərə yetkinlik yaşına çatmayanları cəlb etdiyinə görə qınaması və nəticədə məhsulun adının, onun bölüşdürülmə sisteminin və s.-nin dəyişdirilməsinə nail olunması. Faktiki olaraq, deyək ki, bu, 1997-ci ildə Honkonqun Çinə qaytarılmasından sonra orada işləyən kompaniyaların qarşılaşdıqları ilə müqayisədə kifayət qədər ciddi dəyişikliklərdi. Kompaniyalar ölkədə olan yeni siyasi vəziyyətə sürətlə adaptasiya olmaq məcburiyyətində qaldılar.

Məlumdur ki, siyasi-iqtisadi gündəmdə olan bəzi əsas problemlər təşkilatlara ciddi şəkildə təsir göstərirlər:

- **Rəqabət siyasəti** bütün dünyada milli və dövlətlər üstü təşkilatları narahat edən məsələlərdəndir. Öz bazarlarında artıq hakim vəziyyətdə olan firmalar arası birləşmə və udulma istehlakçı və ictimai maraqların müdafiəsi təmin olunmadığı təqdirdə məhdudlaşdırılacaq.
- Böyük Britaniyada səhiyyə, nəqliyyat və təhsil kimi sferalarda mövcud olan i**ctimai-fərdi fondların yaradılması təşəbbüsü** bir çox firmalara əvvəllər onlar üçün bağlı olan sektorlarda işləmək imkanı verir. Buna baxmayaraq, dəyərlərin pulla alınması və kommunal xidmət üzərində nəzarət kritik problem olaraq qalır.
- **Tullantıların miqdarının azaldılması** təşəbbüsləri tullantılardan istifadə etməyə və tullantıların yığılması və kənarlaşdırılmasına marağı yenidən artırdı. 2001-ci ildə Böyük Britaniyada məişət məqsədləri üçün tullantıların 11%-dən, Almaniyada isə 48%-dən təkrar istifadə olunmuşdur. AB-nin direktivləri və ətraf mühitin çirklənməsinə və qlobal istiləşməsinə ictimai narahatçılıq bu sferada təcrübə və biliyi olan firmalar üçün geniş imkanlar açdığı halda, digər firmalar tullantıların miqdarının azaldılması və enerji istehlakının həcminin azaldılması zəruriyyətiilə üzləşirlər. Ətraf mühitin çirklənməsi və yolların avtonəqliyyat vasitələri ilə həddən artıq yüklənməsi ilə bağlı problemlər 2003-cü ilin fevralında Böyük Britaniyanın paytaxtı Londona gələn maşınlara xüsusi rüsumun yığılmasının tətbiqi ilə nəticələndi.

4.3 SOSİAL-MƏDƏNİ MÜHİT

İqtisadi mühitdə dəyişikliklərlə bərabər marketinqin idarəedilməsinə (şəkil 4.3) az təsir göstərməyən sosial münasibətlər və dəyərlərdə (hər halda inkişaf etmiş Qərbdə belədir) də mütəmadi olaraq dəyişikliklər baş verir. Bunu aşağıdakı misallarla sübut etmək olar:



Şəkil 4.3. Sosial-mədəni mühit

Demoqrafik dəyişikliklər

Qərbdə "yavaş-yavaş işləyən demoqrafik bomba" artıq müxtəlif müəssisələrə təsir göstərməyə başlayıb. Ümumi həyat səviyyəsinin qalxması ilə orta ömür uzunluğu da artmışdır (Birləşmiş Millətlər Təşkilatının baş katibi Kofi Annanın bildirdiyinə görə son otuz ildə orta ömür uzunluğu 10 ilə qədər artmışdır). Ölüm səviyyəsi bütün yaş qruplarında, xüsusən də yaşlı təbəqədə azalmışdır. Məsələn, Böyük Britaniyada kişilərin orta ömür uzunluğu 1901-ci ildə 48 yaşdan 1961-ci ildə 68 yaşa və 1991-ci ildə 73 yaşa qədər qalxmışdır. Qadınların orta ömür uzunluğu 1901-ci ildə 52 yaşdan 1961-ci ildə 61 yaşa və 1991-ci ildə 78 yaşa qədər artmışdır.

"Boz" bazar

İnkişaf etmiş Qərbdə 60 yaşdan yuxarı təbəqə əhalinin 20%-ni təşkil edir və proqnozlara görə 2050-ci ilə qədər onların sayı əhalinin 1/3 hissəsinə qədər qalxacaq. Bu "boz" istehlakçılar əsasən varlılardır. Dünya maliyyə aktivlərinin 75%-i 50 yaşdan yuxarı insanların əlində cəmlənib və onlar diskresion büdcənin yarısına nəzarət edirlər. Təəcüblü görsənsə də istehlak reklamlarının təxminən 95%-i 50 yaşından yuxarı insanlara istiqamətlənib. Çox böyük ehtimalla marketinq mütəxəssisləri "boz" bazarın potensial əhəmiyyətini başa düşəcək və daha çox təklif və reklamlar bu məqsəd qrupuna istiqamətlənəcəkdir (*Fishburn and Green, 2002*).

Misal üçün, yaşlı insanlara sığınacaq təqdim etmək üzrə ixtisaslaşmış Britaniya kompaniyası *Barratt Developments* demoqrafik profilini bu istiqamətdə dəyişdirməklə qısa zaman müddətində kapital toplaya bildi. Belə demoqrafik dəyişikliklər dünyada regionlar və ölkələr üzrə əhəmiyyətli dərəcədə fərqli olur. Onları ciddi surətdə öyrənmək

lazımdır, çünki, onlar müxtəlif əmtəə və xidmətlərə olan tələbə təsir göstərməyin əsas mənbələri hesb olunurlar.

Gənclər bazarı

Spektrin digər tərəfində varlanmış gənclər bazarı yerləşir və marketinq mütəxəssisləri burada yeni marketinq imkanları görürlər. *Virgin Records* kompaniyası (hansı ki, 1992-ci ildə *Thorn EMİ* korporasiyasına 500 mln. funt sterlinqdən də baha satıldı) uğur qazanmasında bu bazarı başa düşməyə və ona xidmət göstərməyə minnətdardır. Eynilə paltar maqazinləri, misal üçün *Now and Next* yeniyetmələr bazarında fəaliyyət göstərərək sürətlə uğur əldə etdi.

Gənclər bazarı ilə bağlı "X nəsilə" aid müəmmalı istehlakçılar yaranmışdır – bunlar həyasız, çiyrinmiş "quyruqcuqlu 20" yaşlı istehlakçılardır və biznes dəyərlərinə, ənənəvi reklam və brendinqə ədavətlə yanaşır və çoxsaylı ənənəvi məhsul təkliflərini etirazla qarşılayırlar. Bu tip istehlakçıların dəyərlərini və seçimlərini anlama özünü tamamilə doğruldur və geyim, ayaqqabı istehsal edən *Nike*, ətriyyat və geyim istehsal edən *Boss* kimi kompaniyalar öz şəxsi təcrübələrində bunun şahidi olmuşlar. Bu istehlakçılarda *Nike* kompaniyasının reklam mətni - yarışdan sonra öz idman ayaqqabılarını çıxartmış idmançının fotoqrafiyası müsbət reaksiya doğurur: "Biz arzular satmırıq. Biz ayaqqabılar satırıq... Bizim zehni imkanlarımızı təhqir etməyin. Yaxşısı budur, deyin ki, bu nədir. Bizə deyin ki, o bizim nəyimizə lazımdır. Və bunu milli himnin sədaları altında etmək lazım deyil".

Çoxmilli cəmiyyət

Əksər qərb cəmiyyətləri çoxmilli olurlar. Məsələn, 1990-cı ilin axırlarında Birləşmiş Krallıqda etnik azlıqlar əhalinin 5.5%-ni təşkil edirdilər və proqnozlara görə qarşıdakı əlli ildə bu rəqəm iki dəfə artacaq. Əhalinin bu hissəsi ildə təxminən 10 milyard funt sterlinqə qədər pul xərcləyir və onlar varlı və sosial cəhətdən daha mobil qruplardır. Etnik qruplar bəzi xüsusi məhsul və xidmətlərin məqsədli istehlak auditoriyalarıdır. Bununla yanaşı, onlar, daha tez-tez ənənəvi marketinq və reklamların onları qane etmədiyi haqqında öz fikirlərini çəkinmədən deyirlər. Məsələn, bəzi brendlər "etnik azlıqlar üçün təhqir" kimi qəbul edilmişdi: *Persil* yuyucu vasitəsinin televiziya reklamında dalmatian itinin öz üzərindən qara ləkənin necə atması və ya *McDonalds* kompaniyasının reklam rolikində tipik gənc zəncinin qulaqbatırıcı musiqi sədası altında maşın sürməsi kimi reklamlar. Digər tərəfdən bəzi marketinq mütəxəssislərin "etnik korrektli" reklamlar hazırlaması təriflərlə qarşılanmışdır: misal üçün, *BT* kompaniyasının beynəlxalq danışıqlar radio

reklamı hind dilində səsləndirilir, *W.H.Smith* kompaniyasının maqazinlərində isə etnik təbrik açıqcaları satışa çıxarılıb (*Dwek, 1997*).

Həyat tərzi və stilinin dəyişməsi

Tənha yaşayan insanların sayı artmaqdadır və bu meyl o dərəcədə nəzərəçarpan olub ki, *BBC* kompaniyası Delii Smitin müəlliflik hüququ ilə bir nəfərlik yeməklər hazırlanması haqqında televiziya verlişləri silsilələri buraxdı. *Barratt Developments* kompaniyası yaşlılara sığınacaq təqdim etməsindəki uğurlardan əlavə "*Studio Solos*" adlı layihəsində nisbətən varlı olan gənc tənha insanlar üçün yaşayış yerlərinin təşkilini irəli sürdü.

İnkişafın digər əlaməti tam və ya qismən məşğul olan işləyən qadınların sayının əhəmiyyətli artması oldu. Bu evdə qidalanma stilində dəyişikliklərlə nəticələndi: asan bişirilən məhsullar ön plana çıxdı. Öz növbəsində bu qida hazırlanmasını sürətləndirən və asanlaşdırmağa imkan verən məhsullar satışı bazarının genişlənməsinə səbəb odu: soyuducu kameraları, mətbəx kombaynları, mikrodalğalı sobalar .

Eyni zamanda ətraf mühitin vəziyyəti barədə ciddi narahatçılıq insanları öz səhhətləri barədə daha da düşünməyə vadar etdi. Misal üçün, yeyinti məhsulları ticarəti sənayesində sağlamlıq üçün daha faydalı olan məhsulların alınması meyli gücləndi: yarma unundan çörək və kəpək əsasında krup. İlk öncə istehsalçıların əksəriyyəti bunu ötəri dəb hesab etdiklərinə görə bu meyli qəbul etmirdilər. Lakin, onun qüvvətlənməsi tərkibində duz, müxtəlif qarışıqlar, rənglər, konservantlar olmayan, az şəkərli məhsulların bazara çıxarılması ilə nəticələndi. Ağır yerişli qaçışlardan tutmuş idman zallarına və əyləncə mərkəzlərinə gələn abunəçilər üçün məşq avadanlıqlarına qədər bütövlükdə "hazırlıq" məhsulları bazarı canlandı. 2002-cil ildə Böyük Britaniyada məişət xərclərindən təxminən 20%-ə qədəri fəal asudə vaxta, idman və istirahət üçün mallara sərf edilmişdir.

4.3.1 Təşkilatlara sosial və mədəni təzyiq

Təşkilatlara müxtəlif növ təzyiq formalarını ayırmaq olar. Birincisi və ən əsası müştərilər əldə etdikləri məhsul və xidmətlərə qarşı daha tələbkar olurlar. Alıcılar etibarlı və davamlı məhsulları sürətli, keyfiyyətli xidmətlə birgə ağlabatan qiymətə tələb edir və almaq istəyirlər. Bundan başqa, alıcıların tələbi çətin ki, uzunmüddət sabit qalır. Rəqabətqabiliyyətlilik müştərilər üçün yüksək dəyərlilik təklif edilməsi yolu ilə əldə edilir, lakin, daimi təkmilləşdirmə olmadan "dəyərliliyin miqrasiyası" baş verir – alıcılar alternativ təklifə üstünlük verirlər (*Slywotzky, 1996*).

Misal üçün, supermarket şəbəkəsinə malik *J. Sainsbury plc* kompaniyası ailə müəssisəsidir. Məhz bu mağazalar şəbəkəsi Britaniyaların

aldığı qida məhsullarına və içkilərə köklü surətdə təsir göstərmişdir. Bütöv nəslin həyatı boyunca *Sainsbury* qida məhsulları bazarında lider idi və onu qida məhsulları və içki ticarəti sferasında keyfiyyət, geniş seçim və yenilikçiliyin sinonimi hesab edirdilər. 1990-cı illərdə bu kompaniya Britaniya "institutuna" çevrildi. *Tesco Stores* kompaniyası onunla müqayisədə ikinci oyunçu kimi çıxış edirdi. İlk öncə bu kompaniya aşağı keyfiyyətli ucuz məhsuların ticarəti ilə məşğul olurdu və bunu təsisçilərinin devizi "tayanı daha yüksək yığ, məhsulları daha ucuz sat" ilə əlaqələndirirdilər, daha sonra isə o supermarketlərin operatoruna çevrildi. 1995-ci ildə *Sainsbury* bazarda öz liderliyini *Tescoya* verdi. Bu *Sainsbury*-nin səhmlərinin sürətlə ucuzlaşmasına səbəb oldu və o, bazar payını *Tesconun* xeyrinə itirməkdə davam etdi. Bu ona görə baş verdi ki, *Sainsbury* kompaniyası 1990-cı illərdə hələ 1980-cı illərdə qəbul edilmiş strategiyaya əməl edirdi, *Tesco* kompaniyası isə bu zaman ərzində məhsul və mağazaların keyfiyyətinə və informasiya texnologiyalarına iri investisiyalarla möhkəmlənən əməliyyat məhsuldarlığının əhəmiyyətli təkmilləşdirilməsinə və müştərilər üçün dəyərliliyin artılmasına istiqamətlənmiş təkrar mövqeləşdirmə strategiyasını həyata keçirdi. *Sainsbury*-nin strategiyası köhnəlmişdi. Ən pisi isə o idi ki, kompaniya yaranmış vəziyyətə məntiqi əsaslandırılmış reaksiyanı hazırlamaq üçün heç bir səy göstərmədi.

Davam edəcəyi güman edilən ikinci vacib təmayül isə müştərilərin daha yüksək dəyərliliyə malik olmayan məhsullar üçün pul ödəməyə hazır olmamasıdır. Şübhəsiz ki, əksər bazarlarda yaxşı inkişaf etmiş və lazımi qaydada idarə edilən brendlər brend olmayan məhsullara nisbətən daha yüksək qiymətə satıla bilər. Lakin, müasir dövrdə belə fərq əvvəlkinə nisbətən getdikcə daha da azalır və müştərilər çəkdikləri əlavə xərclər müqabilində əlavə dəyərliliyin əldə edilməsinə iddia edirlər. Aldanmış istehlakçılar çətin ki, ucuz keyfiyyətsiz məhsullarda maraqlı olsunlar, lakin, eyni zamanda, onları ancaq imicə əsaslanan reklamların köməyilə də cəlb çox çətindir. Nəticələr aydındır – diferensiasiya müştərilərə daha yüksək dəyərliliyin təqim edilməsi üzərində qurulmalıdır.

Sahə mənfəəti motivinin kommersiya müəssisələrinin əsas məqsədi olması tez-tez şübhə altına alınır. Daha çox maraqlı şəxslər təşkilatın məqsədinin müəyyənləşdirilməsində öz qanuni paylarını qoyan şəxslər qismində tanınırlar. Maraqlı iştirakçılara təşkilatın sahibləri (adaətən səhmdarlar), biznesi idarə edən menecerlər (əksər hallarda idarəetmə sahibolmadan ayrılır, çünki, peşəkar menecerlər öz karyeraları boyunca tez-tez bir kompaniyadan digərinə keçirlər), təşkilatda işləyən insanlar, onun müştəriləri, mövcudluğu təşkilatdan asılı olan təchizatçılar və təşkilata təsir göstərən geniş ictimaiyyət aiddir. İşlə bağlı menecerlərin və

təşkilatın digər əməkdaşlarının gözləntiləri həyat səviyyəsindəki dəyişikliklərlə əlaqədar dəyişir.

Digər sosial-mədəni dəyişikliklər ətraf mühitin vəziyyəti ilə bağlı narahatçılıqla əlaqədar baş verir. Ətraf mühitin mühafizəçilərinin nüfuz qrupları müəssisələrə o dərəcədə təzyiq göstərirlər ki, aparıcı transmilli neft kompaniyaları və digər kompaniyalar hər il onların ətraf mühitə qayğısı ilə bağlı korporativ reklamlara külli miqdar pul xərcləyirlər. *Greenpeace* təşkilatının fəaliyyətinin ictimai rəyə güclü təsir göstərməyə bşladı və bu da, indi, özünü milli və beynəxalq səviyyədə siyasi qərarların qəbulunda göstərdi. Ətraf mühitin vəziyyəti haqqında narazılığın artacağını gözlənilir və uyğun olaraq bu da birinci növbəli marketinq aktivlərinin – kompaniyanın reputasiyasının idarə edilməsində həlledici amilə çevriləcək. *BP*-nin *Greenpeace* əleyhinə sonuncunun fəaliyyətinin məhdudlaşdırılması ilə əlaqədar məhkəmə işi də təzyiqin hansı səviyyədə olmasına dəlalət edir.

Ford Ka, Renault Twingo və *Mercedes Smart* kimi avtomobillər az tullantılı yığcam qənaətli nəqliyyat vasitələrinə misal kimi göstərilə bilər. Bu modellər ətraf mühit mühafizəçilərinin təzyiqini və iri şəhərlərdə havanın çirklənməsinə dair daha qanunverici aktlarını nəzərə almaqla şəhər şəraitində istismar üçün hazırlanıb və buraxılır.

Çoxlu mənfi rəy almış *Reliant Robinin* (ilk öncə aşağı səviyyəli gəlirə malik istehlakçılar üçün ən ucuz nəqliyyat vasitəsi kimi təqdim edilən kuzovu şüşədən olan üçtəkərli avtomobil) məhz "yaşıllar" hərəkatının köməyi ilə müflisləşmədən qurtulması daha da maraqlıdır. 1997-ci ildə *Reliant Robin* Avstriya, Monako və Kaliforniyada gənc mütəxəssislərin ictimaiyyətdə vəziyyətinin simvolu kimi satılırdı, çünki, bu nəqliyyat vasitəsi çox az yanacaq işlədirdi, paslanmırdı və demək olar ki, ətraf mühiti çirkləndirmirdi (bundan əlavə qəribə də görsənirdi) (*Self, 1997*)

4.4 TEXNOLOJİ MÜHİT

XX əsrin sonu sənayenin bütün sahələri praktiki olaraq texnoloji dəyişikliklərin təsirinə məruz qaldı.

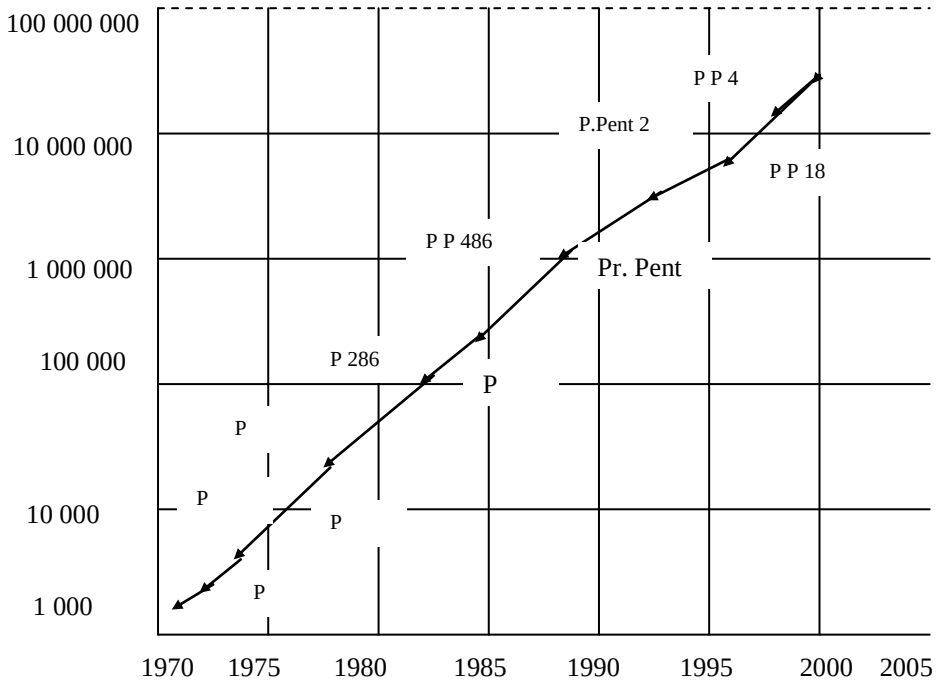
Məsələn, mikroprosessor postindustrial dövrün müjdəçisi oldu və ehtimal ki, heç bir digər iotira deyil, məhz o, müasir həyata çox güclü təsir göstərdi. Mikroprossesorlar məlumatların yığılması, onların işlənməsi və yayılmasına inqilabi surətdə təsir etdi. Onlar istehsal texnologiyasında əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb oldu və texnoloji dəyişikliklərin artım tempini sürətləndirdi. Kotlerin göstərdiyi kimi (*Kotler, 1997*), bütün bəşəriyyət tarixində yaşayan və işləyən alimlərin 90%-i indiki dövrdə yaşayır. Elmi-tədqiqat fəaliyyətinin müasir presedentsiz səviyyəsi texnoloji proseslər və dəyişikliklərin artım tempinə əhəmiyyətli tövhə vermişlər.

Bütün bunlar yeni ixtiraların kommersiyalaşdırma dövrünün qısalması ilə bağlıdır. Misal üçün, fotoqrafiyanın ixtirasından onun kommersiyası dövrünə qədər təxminən 100 ildən çox vaxt keçmişdir. Telefon üçün anoloji dövr 56 il, radio üçün 35 il, televizor üçün 12 il, tranzistor üçün isə ancaq 3 il təşkil etmişdir. Digər tərəfdən, telefonun ilkin satışından bütün dünya üzrə 10 mln. abonentin telefon şəbəkəsinə qoşulmasınadək 40 il lazım olmuşdursa, televizor üçün buna 18 il, fərdi kompüter üçün 15 il, ümumdünya hörümçək toru üçün isə ancaq 5 il lazım gəlmişdir. 2002-ci ildə kompüter sahəsində milyardıncı kompüter satılmış və qarşıdakı 6 ildə daha bir milyard kompüterin satılacağı gözlənilir.

Kommersiyalaşdırma dövrünün belə qısalması öz növbəsində məhsulun həyat tsiklinin də qısalmasına səbəb oldu: indi əvvəlkinə nisbətən daha tez qocalma gedir. Misal üçün, yapon elektron sənayesində yeni məhsula tələbatın və ya tələbin yaradılmasından bu məhsulun iri partiyalarının yüklənməsinə qədər zaman müddəti 5 aydan az ola bilər (misal üçün, *Matsushita* rəngli televizorları). İstehsalın və dizaynın kompüter inteqrasiyası yeni məhsulların hazırlanması dövrünün qısalmasına səbəb olur. Mövcud qiymətləndirmələrə görə avtomobil sahəsində bu qısalma 25% təşkil etmişdi.

Bütöv sahənin və ya sferanın texnoloji dəyişməsi sayəsində məhsulların tətbiqi radikal surətdə dəyişir. 1977-78-ci illərdə, ABŞ-da diaqonal kordlu şin istehsalçıları şin bazarının 50%-ni cəmisi 18 ay ərzində radikal tipli şin istehsalçılarına verdi (*Foster, 1986b*).

Yeni texnologiyalar marketinqin müəyyən sahələrinə güclü təsir göstərir. Mikrokompüterlərin meydana gəlməsi və onların idarəetmə prosesinə geniş tətbiqi bazarın mürəkkəb modelləşdirmə sisteminə marağı artırdı və qərarların qəbuluna müsbət mənada təsir göstərdi. İndi əvvəlkinə nisbətən daha sürətlə daha çox informasiyaları saxlamaq, təhlil etmək və hasil etmək mümkündür. 1965-ci ildə *İntel* kompaniyasından Qordon Mur inteqral sxemlərdə tranzistorların sayının mümkün artım əmsallarını proqnozlaşdırmışdı. İndi Mur qanunu kimi tanıdığımız bu proqnoza görə "silikon çiplərin hesablama gücü hər 18 ayda 2 dəfə artacaqdı". Proqnoz heyrətamiz dərəcədə dəqiq çıxdı (şəkil 4.4). 1970-99-cı illərdə baş verən presedentsiz dəyişikliklər idi. *The Economist* jurnalında (2000-ci ilin oktyabrı) qeyd edilirdi ki, 1 Mhs hesablama gücünün qiyməti 1970-ci ildə 7601 dollardan 1999-cı ildə 0.17 dolara qədər düşmüşdü. Eyni zamanda, həmin dövr ərzində 1 meqabayt informasiyanın saxlanma dəyəri 5257 dollardan 0.17 dollara, 1 trln bit informasiyanın ötürülmə dəyəri isə 150 000 dolardan 0.12 dollara qədər yenmişdi.



Şəkil 4.4. Mur qanunu reallıqda

Mənbə: İntel kompaniyasının vebsaytı: http://www.intel.com/research/silicon/mooreslaw.htm

Marketinq tədqiqatları ilə məşğul olan işbaz kompaniyalar yeni texnologiyaların təqdim etdiyi imkanları dərhal ələ keçirdilər ki, müştərilərinə informasiyanı rəqiblərinə nisbətən daha tez verə bilsinlər. Kiçik müştərilərə audit xidməti göstərənlər (6-cı fəsilə bax) 24 saat əvvəl yekunlaşmış yoxlama nəticələrini on-layn rejimində müştərilərinə təqdim edə bilərlər. Sürətlə dəyişən bazar şəraitində uğuru uğursuzluqdan, ancaq, an ərzində ötürülən informasiya nəticəsində cəld reaksiya göstərmək qabiliyyəti ayırır.

Müştərilər haqqında toplanmış informasiya ilə yaradılan "məlumat anbarı" rəqiblərinə nisbətən müştərilərilə daha möhkəm və uzunmüdətli əlaqələr formalaşdırmaq potensialı olan kompaniyalar üçün indi daha tez-tez əsas marketinq resursuna çevrilir. Misal olaraq *Tesco* və *Sainsbury* kimi pərakəndə ticarət kompaniyalarının müştərilər arasında yayılmış loyallıq kartoçkalarına görə yaradılmış məlumat anbarını göstərmək olar; aviakompaniyalar tez-tez səmada səyahət edən müştərilərin istehlak davranışlarının surətini çıxarmaq üçün informasiya toplayırlar; məhsulların birbaşa marketinqi vasitəsilə də müştərilər haqqında məlumatlar var, misal üçün, maliyyə xidməti.

İnternet – elektron kommunikasiyanın qlobal şəbəkəsi – təkcə yeni marketinq kommunikasiyası vasitəsi kimi deyil, həm də müxtəlif sahələrdə rəqabət strukturunu radikal dəyişməyə qabil olan bazara çıxışın potensial yeni yolu kimi sürətlə inkişaf edir (fəsil 18). İstehlakçı artıq "virtual ticarət pasajında" veyillənə və qida məhsullarından tutmuş avtomobillərə sığorta polisi və müxtəlif nəqliyyat vasitələrinə biletə kimi buradan ala bilər. Hətta lap kiçik müəssisələr belə (kiçik məbləğlə şəxsi vebsaytını yaratmaqla) əlavə xərclər çəkmədən dünya bazarına çıxa bilər. Beləliklə, müxtəlif bazarların rəqabət strukturu və bazara daxil olmağın dəyəri köklü surətdə dəyişir.

4.4.1.Təşkilata texnoloji təzyiqin növləri

Texnologiyanın inkişafı daha da sürətlənir və bu inkişaf təkcə telekommunikasiya və fərdi kompüterlər kimi "yüksək texnologiyalar" sahəsini deyil, həm də yüksək texnologiyalardan istifadə edən sahələri öz təsiri altına salır. Bill Geyts özünün "Dünya 2003-cü ildə" məqaləsində (*Fishburn and Green, 2002*) daha da irəli gedərək indi istifadə etdiyimiz kompüterlərin tezliklə yox olacağını proqnozlaşdırmışdır. İndi daha tez-tez kompüterlər digər məhsullara birləşmiş formada olur. Mövcud qiymətləndirmələrə görə ABŞ sakinləri gündə 150 quraşdırılmış "kompüter" sistemləri ilə əlaqədə olur (mobil telefonlar, avtoyanacaqdoldurma kolonkaları və pərakəndə ticarətdə uçotun kompüterləşdirilmiş sistemi kimi məhsullarla). Bu sistemlərin payına istifadə edilən mikroprossesorların 90%-i düşür. Anoloji qaydada yarımkeçiricilər sənayesi Assosiasiyası (bu informasiya da *Fishburn və Green, 2002* işindən götürülüb) belə hesab edir ki, mikroçiplər istehsalı sahəsində ancaq 2001-ci ildə uşaqlar da daxil olmaqla Yer kürəsinin hər bir sakininə təxminən 60 milyon düşşəcək tranzistor istehsal edilmişdir. Bu göstəricinin 2010-cu ildə 1 milyarda qədər qalxacağı gözlənilir.

Kompüter mikrosxemləri istehsalı üsullarının dəyişməsi yəqin ki, hesablama maşınlarının gücünü arıtracaq və maya dəyərini daha da aşağı salacaq. Ən yeni lazer texnologiyasının birbaşa təsirləri əridilmiş silisiumun ən kiçik komponentlərini belə çap etməyə imkan verir. Yəqin ki, bu, bir mikrosxemdə olan tranzistorların sayını 100 dəfələrlə artmasına, həm də xərclərə əhəmiyyətli dərəcədə qənaətə imkan verəcək.

Firmalar öz məhsullarını qlobal bazara irəlilədərkən İnternet şəbəkəsindən istifadə etməklə zamanı və məsafəni həddən artıq ixtisara edirlər. Müasir dövrdə bu təmayülün göstəricilərindən biri əmtəə və xidmətlər bazarının millətlər arası seqmentlərinin təkcə sürətlə qidalanma, kitab və oyuncaq sahələrində deyil, həm də kompüter və avtomobil satışı sferalarında inkişaf etməsidir. Omeyin (*Ohmae, 1990*) yazdığı "Sərhədsiz dünya" indi kiberməkanda da mövcuddur.

4.5 MARKETİNQ İNFRASTRUKTURU VƏ PRAKTİKASINDA DƏYİŞİKLİKLƏR

Ümumi marketinq mühitində yuxarıda təsvir etdiyimiz dəyişikliklərlə yanaşı marketinq praktikasında da vacib dəyişikliklər baş verir.

Bir çox bazarlarda həm daxili, həm də beynəlxalq rəqabətin güclənməsi görünməyən səviyyəyə qalxıb. Belə ki, 1983-cü ildən 1984-cü ilə qədər Böyük Britaniya ilə qalan dünya arasında ticarətin həcmi sürətlə artdı. 1983-cü ildə Birləşmiş Krallığın ixracatının həcmi 61 milyard funt sterlinq idi. 1993-cü ildə bu göstərici iki dəfə artaraq 121 milyard funt sterlinqə çatdı (*Annual Abstratct of Statistics, 1995*). Lakin buna baxmayaraq, 1990-cı illərin sonlarında funt sterlinqin möhkəm valyuta kimi sabitliyi Böyük Britaniyadan ixrac olunan məhsulların qiymətinin armasına səbəb olduğuna görə əksər sənaye sahələrində ixracat təhlükə altına düşdü.

Bazarların qloballaşması

Bəzi müəlliflər (misal üçün, *Farley, 1997*) sübut eir ki, əksər bazarlar qlobal xarakter alıblar və ölçüsündən asılı olmayaraq heç bir müəssisə qlobal rəqabətdən qaça bilməz. Sübutlar tenologiyanın bütün dünyada insanlara etdiyi təsir üzərində qurulub. Texnologiya məhsulların əldə edilə bilməsini və məlumatlanmasını təmin edir. Farli belə hesab edir ki, müasir dövrdə, biz marketinq, bölüşdürmə və istehsal həcminin artması ilə şərtlənən qənaət strategiyasına əməl edə biləcəyimiz dünya miqyaslı, nəhəng bazarın yaranmasına yaxınlaşırıq. Nəticədə xərclər əhəmiyyətli dərəcədə azalacaq və bu da qlobal bazara girməyən rəqiblər üçün ciddi problemlər yaradacaqdır. İndi əksər kompaniyalar xərclərin azalması ilə əlaqədar bir çox üstünlükləri dərk edirlər, çünki, onlar AB-nin Vahid bazarında fəliyyət göstərərək öz istehsallarını və bölüşdürmə şərtlərini səmərəliləşdirməyə can atırlar.

Bazarların daha da hissələrə bölünməsi, istehlakçıların isə kütləvi istehlak mallarının seriyalı buraxılışlarını əldə etməkdə deyil, şəxsi fərdiyyətçiliklərinin əmələ gəlməsində maraqlı olması qloballaşmanın kontrarqumentləridir. Bununla bərabər, ən ucuz malların ümumi seçiminə dair sübut praktiki olaraq yoxdur. Digər məhsulların üstünlüklərini və əlavə xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla aşağı qiymətlərə tələb bir çox bazarlarda hələ sübut edilməmişdir. Hər bir bazarda ona təsir edən amillərin tədqiqatının xüsusi öyrənilməsinə ehtiyac var.

Sizin qlobllaşdırmanın xeyrinə olan dəlillərlə razılaşıb-razılaş-mamanızdan asılı olmayaraq bir şey aydındır: beynəlxalq rəqabəti inkar etməklə təşkilat həddən artıq riskə gedir. Buna klassik misal bir vaxtlar bazarda hökmranlıq edən, yaponların ucuz və keyfiyyətli motosikl

istehsalçılarına cavab verə bilməməsi səbəbindən indi mövcud olmayan Britaniya motosikl istehsalı sənayesini göstərmək olar.

Bazarların qloballaşması ilə yanaşı mövcud bazar seqmentlərinin daha kəskin bölünməsi lazım gəlir. Seqmentləşdirmənin yüksələn əhəmiyyətini dərk edən və maksimal fayda əldə etmək məqsədilə öz məhsularının mövqelərini möhkəmləndirən kompaniyalar daha çox uğur əldə edir. Bariz nümunə - Britaniya kərə yağları və marqarinləri bazarında fəlaiyyət göstərən *Van den Berghs* kompaniyasıdır. O, bazarın bir çox əsas seqmentlərini müəyyənləşdirə və bu seqmentlərin tələbatlarını ödəmək üçün ayrı-ayrı brendlərini mövqeləşdirməyə nail oldu (12-ci fəsilə bax). İndi marqarinlər bazarının 60%-i kompaniyaya məxsusdur və o, buna, hər bir konkret bazar seqmentində hakim olma siyasəti vasitəsilə nail olub.

Laura Ashley kompaniyası 1953-cü ildə Bernard və Loro Eşli tərəfindən təsis edilib. Kompaniya stilinin əsas istiqaməti uzun axıcı yubkalar və romantik yaşıl naxışların xarakterik olduğu Britaniya dizayn konsepsiyasının kvintessensiyası(cövhəri – tər.-dən) oldu. Məhz bu, kompaniyanın 1960-1970-ci illərdəki uğurunun əsasında dururdu. *Laura Ashley* kompaniyasının kraliça Viktoriya və kral Eduard IIV dövrünün stilində hazırlanmış divar kağızları Britaniyanın Vaşinqton və Hayqruv səfirliklərində, həmçinin Uels şahzadəsinin evində məmnuniyyətlə qəbul edilirdi. Gənc şahzadə Diana *Laura Ashley* kompaniyasının güllü naxışlı üst köynəklərini və güllü ingiltərə çitlərini çox sevirdi.

Qadın geyimləri modellərinin hazırlanmasından başlayan kompaniya tezliklə eyni dizayn konsepsiyası altında parça, divar kağızı və rənglərin istehsalına başladı. Uelsdə bir neçə fabrik açıldı, 1997-ci ildə isə kompaniyanın artıq bütün dünya üzrə 400-dən çox pərakəndə ticrətlə məşğul olan mağazası var idi. Bu mağazalardan 150-dən çoxu Birləşmiş Ştatlarda fəaliyyət göstərir. 1997-ci ildə kompaniyanın satış həcmi 320 milyon funt sterlinqə çatdı, lakin, o, dəfələrlə mənfəətinin azalması barədə həyəcan təbili çalırdı və bu kompaniyanın səhmlərinin dəyəri 12 ay ərzində öz dəyərinin dörddə üçünü itirdi. Zərərli istehsal bölmələri öz heyətlərini ixtisara salma bərəsində elan verdilər. Kompaniyanın tarixində dönüş nöqtəsi onun təsisçisinin 1985-ci ildə ölümü oldu. Bu mərhələdə kompaniya proqnozlaşdırma qabiliyyətini itirərək növbəti 12 ilin hər birində praktiki olaraq ziyana uğradı. Enn Ayverson (o zaman kompaniyanın prezidenti idi) kompaniyanın radikal dəyişdirilməsi və onu 35-50 yaşlı dəbli geyim alıcıları arasında məşhur firmalar vəziyyətinə qaytarmaq zəruriyyəti ilə üzləşdi. Sitidən olan mütəxəssislər öz şərhlərində bu vacib bazarda *Ralph Lauren* kompaniyası kimi yeni rəqibin güclü vəziyyətdə olduğunu qeyd edib və bu qənaətə gəliblər ki, "rəhbərlik pulun qurtarmasından öncə kompaniyanın necə olacağı barədə qərar verməlidir" (*Daily Telegraph, 1997; Olins,1997a*)

4.5.1. Marketinqin rolu

Son illər müasir korporasiyalarda marketinqin rolu ciddi olaraq yenidən nəzərdən keçirilir (məsələn, *Webster, 1992*). Marketinq funksiyasının kompaniyanın onu əhatə edən mühitdə və rəqabət mühitində son dəyişikliklərə uyğunlaşmaq zamanı vacib rol oynamasını sübut etmək olar. Lakin, bu rolun necə həyata keçiriliməsi yəqin ki, əsas dəyişiklik amillərində əks olunacaq, yəni: alıcıların daha da tamahkarlaşması; birdəfəlik alqı-satqı sövdələşməsindən müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrə keçilməsi; informasiya texnologiyalarının (İT) bazardakı fəaliyyətə və təşkilatadakı dəyişikliklərə təsir göstərməsi; öz səriştəliliklərinin əsas növlərindən maksimal faydalı istifadə etmək naminə birgə işləyən və müxtəlif strateji birlik, şaquli inteqrasiya və azad əməkdaşlıq əsasında birləşən kompaniyalardan təşkil olunan şəbəkə təşkilatlarının inkişaf etməsi(*Webster, 1994*). Bu amillərin marketinq fəaliyyətinə təsiri uzunmüddətliir (15-ci fəsilə bax).

4.6 DƏYİŞƏN MÜHİTDƏ YENİ STRATEGİYALAR

Yuxarıda təsvir etdiyimiz amillərə cavab olaraq marketinqin idarəedilməsində və marketinq nəzəriyyəsində bir sıra kritik məsələlər ortaya çıxır.

Birincisi, tez-tez və sürətlə dəyişən proqnozlaşdırıla bilinməyən şəraitdə dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi üçün ən vacib şərt kompaniyanın tez öyrənə bilmək və tez adaptasiya oluna bilmək bacarığıdır (*Dickson, 1992*). İstənilən təşkilat üçün əsas problem təhsilə maksimal yardım etmək məqsədilə ab-havanın və mədəniyyətinoptimal uyğunluğunun yaradılması ilə bağlıdır (*Slater and Narver, 1995*).

İri Britaniya pərakəndə ticarət kompaniyası *W.H.Smith* çox yavaş dəyişirdi. Demək olar ki, Böyük Britaniyanın bütün əsas küçələrində və dəmiryol stansiyalarında bu kompaniyaya məxsus pərakəndə ticarət nöqtələri var idi və orada jurnallar, qəzetlər, kitablar, dəftərxana malları, audio-video kasetlər, kompakt-disklər satılırdı. Bu firmanın ilk kitab kioskusu hələ 1792-ci ildə açılmışdı və 1997-ci ildə *W.H.Smith* kompaniyasının bazar dəyəri 1,1 milyard funt sterlinqə çatdı və hər həftə orta hesabınan 10 milyon nəfərdən artıq insan bu kompaniyaın ticarət nöqtələrindən alver edirdilər. Buna baxmayaraq, 1980-1990-cı illər ərzində ənənəli əsaslı *W.H.Smith* kompaniyası güclü rəqiblərin hücumlarına məruz qalmağa başladı. Bir tərəfdən *Dillons* kimi ixtisaslaşmış pərakəndə ticarət mağazalarının sayı sürətlə artırdı, digər tərəfdən isə kitabların, qəzetlərin, musiqi və video məhdsulların da satışı ilə məşğul olan aparıcı supermarket qruplarının fəal genişlənməsi baş verirdi. *W.H.Smith* kompaniyası ixtisaslaşmış müəssisələr olan *Dillons* və *Our Price-ı* ələ keçirtməsinə baxmayaraq, öz kommersiya mövqeyini

itirməkdə davam edirdi. Bir çox periferiy müəssisələr kompaniyanın prezidenti Bill Korkburn tərəfibdən satıldı, o, 1990-cı illərin ortalarından 1996-cı ildə öz istefasına qədər kompaniyanın "dünya səviyyəli pərakəndə tacir" statusunu qaytarmağa çalışdı. Problemli şəbəkənin rəhbərliyi iddia edir ki, *W.H.Smith* kompaniyası bazarda orta vəziyyətdə olan universal mağazalra sahibdir və *Dillons* və ya *Tesconun* alıcıları olmayan müştərilərə xidmət edir. Xırda biznes bazarda öz yerini tutmağa can atır, lakin, dəyişikliklər edə bilmir. Sitidən olan bəzi mütəxəssislər *W.H.Smith* kompaniyasını arxayınçılıqda ittiham edirlər. Analitiklər güman edirlər ki, bu kompaniyanın baza pərakəndə ticarət konsepsiyası və ticarət forması artıq öz əsrini yaşamış və müəssisənin əsas biznes istiqaməti üzrə davamlı inkişaf strategiyasından mərhum etmişdir (*Olins, 1977b; Weyer, 1997*).

Daha da yüksəlmiş tələbatla, canlanmış və rəqabətli bazarlarda kompaniyanın mövcud bazara istiqamətlənməsindən başqa çarəsi yoxdur. Lakin, bu o demək deyil ki, o həddən artıq mürəkkəb marketinq fəaliyyəti aparmalı və qəliz struktura malik marketinq departamenti yaratmalıdır. Hər şeydən vacib olanı - müştəriyə yaxın olmaq, onun ehtiyac və tələbatlarını başa düşmək, müştəri üçün yüksək dəyərliliyin yaradılmasına resurslarını, aktivlərini və qabiliyyətlərini yönəltməkdir. Konkret halda reurslara əsaslanan firmaya baxış (bax, *Hamel and Prahald, 1994*) firma və bazar arasında lazımi uyğunluğu yaratmaq üçün yeni nöqteyi-nəzərin yaranmassına kömək edir (*Day, 1994a*).

Bir çox bazarlarda, yəqin ki, sövdələşmələrə əsaslanan marketinqdən münasibətlərə əsaslanan marketinqə keçid fəallaşır, çünki, firma öz müştəriləri ilə daha sıx əlaqələr qurmağa çalışır. Buna baxmayaraq, başa düşmək lazımdır ki: uzun müddət ərzində əlaqələrin saxlanması əlaqələrin hər iki tərəf üçün faydalı olması zamanı mümkündür. "Münasibətlərin qurulmasının" ilkin cəhdlərindən bir çoxları qısamüddətli loyallığa nail olmağın sadə mexanizmləri idi. Münasibətlərin qurulması daha da mürəkkəbləşdirilmiş olmalıdır.

Firmalar həm də daha çox "çoxrejimli" marketinq həyata keçirirlər: müştərilərin bəziləri ilə münasibətlərin qurulmasına intensiv strategiya, digər müştərilərlə əlaqələrin qurulmasında daha zəif strategiya, üçüncülərlə münasibətlərin qurulmasında isə strategiya "uzadılmış əl məsafəsində" olmalıdır. Müxtəlif müştərilərə tətbiq edilən müxtəlif strategiyalar müştərilərin və onların tələbatlarının uzunmüddətli dəyərliliyindən asılıdır.

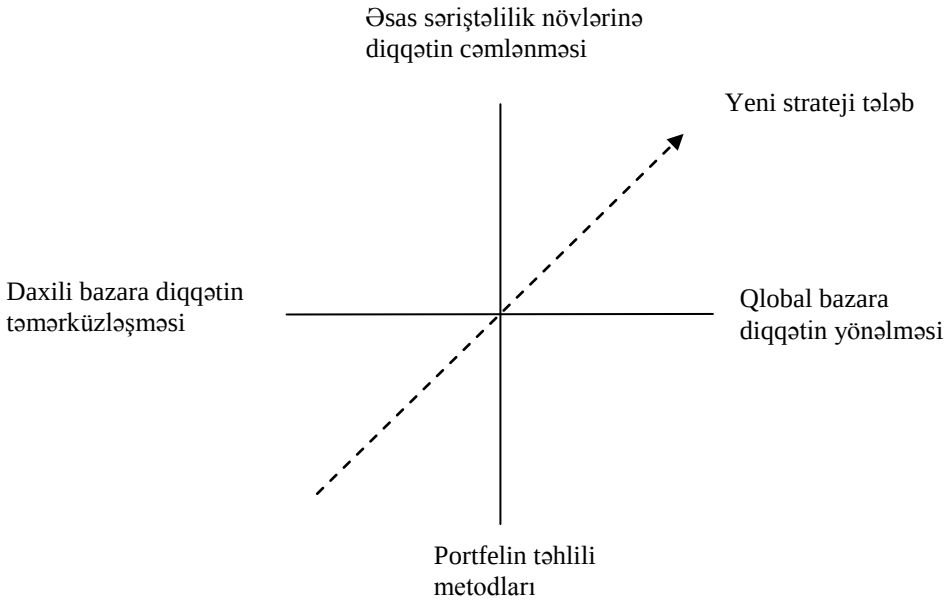
4.6.1 Marketinq strategiyaları

Lakin, yalnız vaxt dəyişir deyə firma yeni strategiya hazırlamalıdır kimi fikirləşmək kafi deyil. Bizə həm yeni strategiyanın yaradılması, həm də strategiyaya kardinal surətdə yeni yanaşmaların hazırlanması lazım gələ

bilər. Məsələn, 1997-ci ildə marketinq elmi Akademiyasının konfransında marketinq sahəsində iki görkəmli nəzəriyyəçi Ceq Şet və Devid Kreyvens strateji inkişaf təmayülləri barəsində danışmış və onların qarşısını kəsmək lazım olduğunu qeyd etmilşlər.

Şet aşağıdakı istiqamətlərə diqqəti cəlb etməklə ənənənəvi marketinq konsepsiyalarına meydan oxumuşdur:

- **Qlobal mövqeləşdirmə.** Şet strateqləri qloballaşdırma haqqında fikirləşməyə və daxili bazarla, biznes istiqamətləri portfeli və brendlərlə məşğul olmaqdansa diqqəti əsas səriştəlilik növlərinə yönəltməyə çağırmışdır. O, güman edir ki, səhmdar dəyərliliyinin artırılması yeni yanaşmasın tələbat mövcuddur.
- **Əsas brend.** Şet sübut edir ki, güc, müəssisənin bütün hissəslərini bir yerə toplayan brendin aşkarlanmasına əsaslanıb – *Toyota* və *Hondanın* onlarla brendə məxsus *General Motors* qarşısında gücünün səbəbi budur.
- **İnteqrasiya edilmiş müəssisə və diqqətin son istifadəçiyə təmərküzləşməsi.** Son istifadəçiyə dəyərin təqdim edilməsi məqsədilə insanların, proseslərin və infrastukturanın idarə edilməsi ilə bağlı problemlər.
- **Öz sinfində ən yaxşı proseslər.** Misal üçün, müştərilər sadəcə olaraq bir aviakompaniyanı digəri ilə müqayisə etməməlidirlər; aviakompaniyaların riayət etməli olduğu yeni standartlar *Federal Express* və *Marriott Hotels* kimi aparıcı kompaniyaların servislərindən daha üstün olmağa əsaslanıb – problem isə mənşə-yindən asılı olmayaraq dünya standartlarına cavab verməkdən ibarətdir.
- **Sifarişlərə əsaslanan kütləvi istehsal.** Miqyas artımından qənaət əldə etmək çox vacibdir, lakin, bununla bərbər müştərilərin fərdi tələbatlarına uyğunlaşdırılmış məhsul və ya xidmətlərin istehsalı da zəruridir.
- **Qabaqcıl texnologiyalar.** Yeni texnologiyalar marketinq proseslərinin bütün aspektlərinin əsasında durur, hətta o, məhsula qeyri-adi dərəcədə çox təsir göstərir. Misal üçün, Yaponiyanın yeni məhsullarından biri "ağıllı unitazdır". Texniki detallara nüfuz etmədən ancaq onu deyək ki, adama təkcə onun üstündə oturmaq lazımdır, qalan bütün hər şeyi unitaz edir. Bundan əlavə unitaz nəcis ifraz etmənin səviyyəsini təhlil edir, adamın qan təzyiqini və hərarətini ölçür. Faydasız texnologiyadırmı? Təkcə sağlamlığı ilə bağlı potensial problemi olan yaşlı əhali və xəstəxanalarda isə kifayət qədər yerin olmadığı situasiyalarla kifayətlənmir. Təxminən 600 dollara bir çox həyatları xilas edəcək operativ tibbi diaqnostika üçün belə məişət cihazını əldə etmək olar.



Şəkil 4.5 Səhmin birja dəyərini artırmaq məqsədilə strateji aksentin dəyişməsi

Kreyvens qeyd edir ki, strategiyaya ənənəvi baxışlar köhnələ bilər. O, sübut edir ki, son 20 ildə strateji paradiqma getdikcə daha da qeyri-adekvat olur, çünki, biz yeni eranın, "bazara istiqamətlənmiş strategiyanın" astanasındayıq. Kreyvens proqnozları aşağıdakı qaydada səslənir:

- **Bazar biznesin strategiyasın formalaşdırır.** Kreyvens güman edir ki, bazar müəssisənin işini formalaşdıracaq üstün qüvvəyə çevriləcək. Məhz bu amil sənaye iqtisadiyyatını, keyfiyyətin ümumi idarəedilməsini(TQM), maliyyə investisiyasının qiymətləndirilməsini və biznes-prosslərin yenidənqurulmasını birləşdirir.
- **Məhsul bazarlarının qarşılıqlı əlaqəli şəbəkəsi.** Ənənəvi məhsul bazarlarına əsaslanmış ənənəvi sərhədlər səmərəsiz olacaq və bu da normaya çevriləcək. Məhsul supermarketləri sahəsində ixtisaslaşan *Sainsbury's* və *Tesco* kimi kompaniyaların öz fəaliyyətlərini maliyyə və bank xidməti sahəsinə dəyişməsi misalını nəzərdən keçirin. Bəs *Virgin* kompaniyasının ilk öncə musiqi məhsulları ticarəti sferasından pərakəndə ticarət sferasına, daha sonra isə aviadaşıma, dəmiryolu daşıma, maliyyə xidmətləri, kosmetika, içkilər, geyimlər sferasına keçməsi və bütün bunları vahid *Virgin* brendi adı altında birləşdirməsini başqa necə izah etmək olar?

- **Funksiyalardan proseslərə keçilməsi.** Bazara əsaslanmış strategiyanın yeni dövrü ənənəvi mütəxəssis və bölmələrin maraqlarına deyil, bazara çıxış proseslərinə diqqətin artırılmasına təmərküzləşir.
- **Strateji birliklər.** Gələcək dsövr bir çox firmalar üçün ənənəvi rəqabətlə deyil, əməkdaşlıq və tərəfdaşlıqla (hansı ki, əsas səriştəlilik növlərinə diqqəti artırmağa imkan verir) əlamətdar olacaq.
- **Balaslaşdırılmış göstəricilərin xəritəsi.** Göstəricilərin uçotu təşkilatın fəaliyyətində maraqlı olan bütün iştirakçılara verilmiş üstünlüklərin qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

Bu proqnozlardan yeni tip strategiyanın, təkcə miqdarca daha çox deyil, yaradılması ehtiyacı formalaşır. Onlar, həmçinin, bazara kritik həssaslığın və təşkilati təhsilə imkanın olması əhəmiyyətini ön plana çəkirlər. Bu, təşkilatlara, nə baş verdiyini anlamağa və ona uyğunlaşmağa imkan verir.

Yuxarıda sadaladığımız amillərin əlaqələndirilməsi bütövlükdə strateji planlaşdırmanı, o cümlədən də marketinq planlaşdırmasını özündə əks etdirir – əvvəlkindən daha da mürəkkəb olan vəzifələri. Bundan əlavə bu vəzifələrin həll edilməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyət növləri əvvəlkinə nisbətən daha da vacibdir. Strateji marketinq planlaşdırmasının bugünki təyinatı, təşkilata o səviyyədə elastiklik verməkdir ki, o, yüksələn mürəkkəblik səviyyəsi və qeyri-sabitliklə mübarizə apara bilsin və ətraf mühitdəki dəyişikliklərlə bağlı üstünlüklərdən tam mənada istifadə etsin. Planlaşdırma prosesinin əsasında, aşağıda söhbət açacağımız, güclü rəqabət vəziyyətinin və etibarlı marketinq strategiyasının formalaşdırılması durur.

4.7 NƏTİCƏ

Indi bir necə ümumi nəticə çıxarmaq və onların marketinqin idarəedilməsi üçün əhəmiyyətini təyin etmək olar.

Birincisi, sənayenin əksər sahələrində sürətli artım tempi həmişəlik keçmişdə qaldı. Sürətli inkişaf tempi imkanının qaldığı sahələrdə rəqabət kəskin surətdə fəallaşır və beynəlxalq xarakter alır. Kompaniya artıq marketinqə istiqamətlənməyi özünə rəva bilməz. Bu elə özlüyündə anlaşılır. Müvəffəqiyyətin açarı aydın müəyyənləşdirilmiş mövqeləşdirmə strategiyası əsasında səmərəli marketinq konsepsiyasının həyata keçirilməsi olacaq.

İkincisi, dəyişikliklər texniki cəhətdən inkişaf etmiş təşkilatlar üçün əlverişli şərait yaradır və yeniliklərin qarşısını almaq istəyən *Cnut* kimi təşkilatlar üçün isə təhlükəlidir. “İş” və “istirahət” anlayışının tezliklə yeni müəyyənləşdirməsinin meydana gəlməsi mümkünlüyü bu imkanlardan istifadə etmək imkanı olan və buna hazır olan kompaniyalar qarşısında yeni fürsətlər yaradacaq. Xüsusən də yaşa, ailə vəziyyətinə,

gəlirlərin bölüşdürülməsinə münasibətdə dəyişən demoqrafik profil marketinqin idaəredilməsində çoxlu əlverişli imkanlar yaradır.

Üçüncüsü, ətraf mühitin dəyişməsi sürəti artır və bu da mürəkkəbləşməyə, sürətli proseslərə və ya qeyri-sabitliyə gətirib çıxarır. Texnoloji təkmilləşmələr məhsulun həyat tsiklini və kommersiyalaşdırma dövrünü qısaldır. Bazarda kəskin dəyişmələr proqnozlaşdırmanı çətinləşdirir. Nəticədə planlaşdırma imkanı zəifləyir. Əgər əvvəllər nisbətən proqnozlaşdırılan bazarlarda uzunmüddətli iş planları 10-15 illik dövrü əhatə edə bilirdisə, indi, çox az kompaniyalar öz fəaliyyətlərinin hətta ən ümumi istiqamətlərini bir neçə il qabağa planlaşdıra bilirlər.

Dördüncüsü, uğurlu strategiyalar getdikcə pisləşirlər. Belə ki, müəyyən vaxtda müəyyən bazarda uğur əldə etməyə imkan verən strategiyalar gələcəkdə bu və ya digər bazarda uğur qazanmağa təminat verə bilməz.

Təcrübədən misal "Ağıllı" ev FT

Massaçuest texnologiya inistitutunun labarotoriyalarından birində tədqiqatçılar yaşayış evi modeli hazırlayırlar. Bu evin damında nə naxışlar, nə günəş batareyas, nə də "gələcək evlərə" assosiasiya edilən digər əlamətlər var. Faktiki olaraq bu evin ümumiyyətlə divarı yoxdur. Onun yeniliyi boş yerin istifadə edilməsi və texnologiya ilə bağlıdır - bu rəqəmli stollar və iş səthi, həmçinin, adamın sağlamlığı barəsində informasiyanı qəbul edən və təhlil edən tibbi küncdür. Bu elmi-tədqiqat layihəsinə memar və MTİ-nin memarlıq kafedrasının aparıcı elmi mütəxəssisi Kent Larson rəhbərlik edir. Larson əmindir ki, tezliklə ev təkcə yemək, yatmaq və istirahət üçün yerdən əlavə alış üçün, təhsil və işləmə üçün yer funksiyasını yerinə yetirməklə insan həyatında "qeyri-adi yeni rol" oynayacaq.

Larsonun sözlərinə görə evlərin tikintisi evlər üçün yeni texnologiyalara elə zəif adaptasiya edilir ki, bu sahə tezliklə autsayderlər (qeyri-peşəkarlar - tər.-dən) tərəfindən tutulacaq. "ABŞ-ın yaşayış tikinti sənayesi indi də 50 il öncədəki kimi aşağı keyfiyyətli standart məhusllar buraxır, - o deyir – Lap 39 dollara olan *Furby* kuklasını götürün, o müasir texnologiyanı daha çox təcəssüm etdirir".

Larson müştərilərin şəxsi evlərini inteqrasiya edilmiş müxtəlif dizaynlı, texnologiyalı və maliyyə planlaşdırması paketli təkliflərini internet səhifələrinin köməyi ilə əldə edərək tikməsi kimi uzaq gələcəkdən danışmır. Mətbəx İ*kea Systems*—dən, struktur *BMW*-dən, avadanlıqlar isə "özün elə" mağazaları şəbəkəsinin birgə fəaliyyəti nəticəsində yaşayış yerlərinin abadlığı ilə məşğul olan *Home Depot* və *Martha Stewart*-dan ola bilər.

Evdə lazım gəldikdə rəsmi naharlar və ya qonaqlar üçün yataq otağına çevrilə bilən kabinetin də olması mümkündür. Müştəri öz evində sutka ərzində səhhətinə nəzarət etmək imkanı verən yaşlı valideynləri üçün "minimal mətbəx və santexniki şəraitin olduğu ayrı mənzil" də nəzərdə tuta bilər. Müştəri öz seçimi ilə 20 illik girov möhləti, həmçinin, 20 illiyə yaşayış yerinin təmiri və təminatı verilən paketlər də seçə bilər. Son seçimin edildiyindən dörd həftə sonra əvvəlcədən hazırlaşmış kompaniya tikinti sahəsinə gələcək və iki həftədən sonra isə ev tamamilə hazır olacaq. Qeydiyyat və rəqəmli displey sistemi evə öz sakinlərinin davranışlarını "öyrənməyə" imkan verir. Bir neçə həftədən sonra lazımi vaxtda işıqlandırmanın avtomatik tənzimlənməsi baş verəcək, ərzaq ehtiyatı qurtartarıqda isə ev özü sizə tunesdən konserv təklif edəcək.

Larson və onun MTİ-də olan həmkarları hesab edirlər ki, mənzilin xarakterinin dəyişməsinə səbəb olan iki əsas amil – texnologiya və əhainin yaşlanmasıdır. Texnologiyadan vaxta qənaət etmək üçün istifadə etmək olar ki (xüsusəndə səyahətlərdə), bu da öz boş vaxtlarını supermarketlərdə deyil, tennis kortlarnda keçirməyə üstünlük verən ailələr üçün çox əlverişlidir. Texnologiya həm də həyat səviyyəsini yüksəldir. İnsanlar qocalarkən daha çox tənbəl olurlar və xidmətləri evdən çölə çıxmayaraq əldə etmək istəyirlər.

Tədqiqatçılar öz yeni ideyalarını təcrübədə sınaqdan keçirmək üçün real ev qurmağı planlaşdırırlar. Larson əmindir ki, onların qarşısında nə isə yeni bir şey yaratmaq deyil, sadəcə artıq mövcud olan texnologiyalara adaptasiya olmaq durur.

MTİ-nin əksər yeniliklərinin öz əksini futurist kuryozlar muzeyində deyil, bizim mətbəxlərdə və qonaq otaqlarında tapacağına inanmağa əsas var. Larsonun Amerika yaşayış tikintisi haqında verdiyi mənfi xarakteristikanı büsbütün Böyük Britaniyaya da aid etmək olar və yaxud da ki yaxın zamanlara qədər bu elə belə idi.

Son on iki ay ərzində Larsonun bir çox ideyaları müzakirə olunur və bəzi hallarda Britaniya yaşayış tikintisi məhsullarında onlar öz əksini tapıb. Londonun Qrinviç Millenium qəsəbəsində *Countryside* və *Taylor Woodrow* kompaniyaları hərəkət edən divarları və rahat çarpayıları olan elastik otaqlar tikirlər. *Laing Homes* kompaniyası da işıqlandırma, istilik və təhlükəsizlik sistemlərinə nəzarət etməyə imkan verən texnologiyalarını tətbiq etməklə "ağıllı" evləri təcrübədən keçirirlər.

Üç kompaniya – *Wates, Wilcon* və *Berkeley Homes* – öz müştərilərinə xidmət və mənzillərin yaxşlaşdırılması paketlərinin təqdim edilməsi mümkünlüyünü öyrənirlər. Dəbdəbəli london evlərinin tikintisi ilə məşğul olan *Coll Hill Spink* firması artıq mətbəxə və ya qonaq otağına döndərilməsindən asılı olaraq televizor və ya fərdi kompüter kimi istifadə edilə bilən ekranla birgə tikilmiş evi artıq satıb.

First Penthouse kompaniyası əvvəlcədən hazırlanmış blokdan ev tikir, kompaniyanın nümayəndələri belə blokları tapmaq üçün İsveçə getmək məcburiyyəti qarşısında qalmışlar. Qrinviç Millenium qəsəbəsini tikənlər ilkin hazırlanmış konstruksiyaya kifayət qədər yüksək tələb əldə etməklə Britaniya istehsalçılarına meydan oxumaq niyyətinədirlər.

Xidmət məsələsi az əhəmiyyətli deyil. MTİ-nin tədqiqatçıları çoxlu sayda xidmətdən istifadə etməyə imkan verən avadanlıqlar quraşdırılmış evdən bəhs edirlər (ABŞ-da evin orta sahəsi 30 il bundan əvvəl 1500 fut kv. idisə, indi, 2200 fut kv. qədər artıb).

Bu xidmət probleminin ancaq bir tərəfidir. Vaxta qənaətin alternativ yolu xidmətlərin göstərilməsi üçün adamların tutulmasıdır. *Jones Lang LaSalle* kompaniyasının Böyük Britaniyada tədqiqat məsələləri üzrə direktor kömkçisi Syu Foksli görə, çoxlu nəğdiyyələri və az vaxtı olan "kütləvi varlıların" meydana gəlməsi əsas təmayüldür və mənzil tikənlər buna uyğunlaşmalıdırlar.

Bəziləri artıq bunu eləməyə başlayıblar. *Benchmark* kompaniyasının Vest-ministrdə Remza çayının sahilində tikdiyi *Panoramic* çoxmənzilli yaşayış binasında sakinlər təkcə avtodayanacaqlardan deyil, həm də avtomobillərin yuyulması və bir sıra digər xidmət paketindən də istifadə edə bilərlər. *Panoramic* tikmək ideyasını verən Pol Feyziy yaşayış evlərinə yüksək səviyyəli xidmət təqdim etmə üzrə ixtisaslaşan *Concierge Company* yeni kompaniyasını təsis edib.

Nyu-Yorkda həddən artıq məşhur olan kimyəvi təmizləmə, çamaşırxana və xüsusən də qapıçılıq xidməti Atlantiki keçərək Londonda qəti surətdə möhkəmləniblər. Praktiki olaraq bütün elit yaşayış evlərində qapıçı var. *St James Homes* şəhərətrafı elit Kyuda olan mənzil layihəsində uniforma geymiş keşikçilərin və bağbanların olması nəzərdə tutulur.

İnkişafın növbəti mərhələsində beşulduzlu mehmanxanalar səviyyəsində həyat şəraitinin təqdim edilməsi duracaq. Təsəvvür edin: siz sadəcə qapıçıya restoranda stol sifariş etməsi üçün tapşırıq vermirsiniz, siz omardan (onayaqlı dəniz xərçəngi – tər.-dən) rizotta düzəldilməsini sifariş edirsiniz və onu sizin binanızın birinci mərtəbəsində işləyən baş aşbaz hazırlayır. Bu Atlantiki keçmək taleyi yaşayacaq yeni ideya olmayacaqmı?

Mənbə: Anne Spackman, "*Smart housing for high tech future*", Financial Times: Survey – Residential Supplement, 19 May 2001.

Müzakirə üçün suallar

1. PEST təhlilinin köməyilə mənzillər bazarında dəyişikliklərə təsir göstərən qüvvələri göstərin.
2. Demoqrafik strukturda və həyat stilindəki dəyişikliklər insanlara lazım olan yaşayış üçün mənzil tipinə necə təsir göstərə bilər? Hansı digər təmayüllər mənzil bazarına güclü təsir göstərə bilər?
3. MTİ tədqiqatlarında sizin PEST təhlili vasitəsilə aşkarladığınız vacib məsələlər nəzərə alınıbmı? Tikinti təşkilatlarının dəyişən bazar tələbatına uyğunlaşması üçün hansı marketinq strategiyası daha optimal hesab edilə bilər?

Rəqabət mühitinin təhlili 5

Uğur uğursuzluğu yaradır...keçmiş uğur modeli firmanın yeni reallığa adaptasiya olunması yolunda əsas maneəyə çevrilir.

Ansoff (1984)

GİRİŞ

Müştərilərə xidmət göstərmək imkanı uğrunda firmalararası mübarizə - bazarın tələblərinə cavab verən müasir iqtisadiyyatın mahiyyəti budur. İyirminci əsrin son illərində rəqabət daha da intensivləşdi, çünki, firmalar həddindən artıq dolmuş bazarlarda rəqabət üstünlükləri əldə etməyə can atır və daha da tələbkar olan müştəriləri razı salmağa çalışırdılar. Bu fəsildə, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi şəraitdə rəqabət mühitinin strukturunu və onun imkanlarını və təhlükələri başa düşməyə imkan verən bir sıra alətlər təsvir olunur. Rəqabətdə uğur əldə etməyin sadə qaydasını göstərmək mümkün deyil, lakin, müxtəlif sahələrdə olan mühitin formalarını, belə mühit daxilində rəqabəti, həmçinin, müəyyən strategiyaların nə vaxt və nə üçün uğur qazandığını təsvir etmək olar.

Bununla belə yadda saxlamaq lazımdır ki, **sahə** və **bazar** eyni deyil. Sahə məhsul və texnologiyaların ümumiliyi ilə xarakterizə olunan təşkilatların məcmusudur, bazar isə - eyni tələbata malik müştərilərin məcmusudur. Misal üçün, iri məişət texnikası - soyuducular, paltaryuyan maşınlar, və s. Istehsalında ixtisaslaşmış firmalar bir sahəni təşkil edir. Digər tərəfdən yuyuntuya aid məhsullar bazarı olur – buraya yumaqla əlaqədar istehlakçılara lazım olan məhsul və xidmətlər daxildir. Bu bölgü iki səbəbdən əhəmiyyətlidir. Birincisi, əgər biz ənənəvi sahə barədə düşünsək, onda, öz müştərilərimiz nöqteyi-nəzərindən potensial rəqiblərimizi unuda bilərik, çünki, digər kompaniyalar bu tələbatı ödəyən müxtəlif məhsul və texnologiyalar buraxırlar. Məsələn, birbaşa marketinq texnologiyasına malik və sadələşdirilmiş məhsullar təqdim edən *Virgin* kompaniyasının bazara çıxması ənənəvi maliyyə xidməti sahəsində ixtisaslaşan kompaniyalara çoxlu problemlər yaratdı. Sanki, "köhnə dəblə" işləyən kompaniyalar supermarket şəbəkələri və aviakompaniyalar kimi çoxsahəli firmaların maliyyə xidməti sferası daxil olmasına cavab verməyə hazır deyildilər.

İkincisi, distryibutorların və pərakəndə tacirlərin təzyiqi altında olan bir çox kompaniyaların sahənin ənənəvi müəyyənləşdirilməsindən məcburi imtina etməsi əlamətləri müşahidə olunur. Misal üçün, qida məhsulları pərakəndə ticarətində kateqoriyalara görə idarəetmə mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki, pərakəndə tacirləri ayrı-ayrı məhsul və ya brendlər deyil,

deyək ki, paltarların yuyulması, yüngül qəlyanaltı və ya lanç kimi konkret tələbatı ödəyən konkret məhsul kateqoriyaları maraqlandırır. Kateqoriyaya görə idarəetmənin effekti təəcüblü ola bilər – misal üçün, *Wal-Mart* kompaniyası cümə günləri axşamı birdəfəlik uşaq əskisi və pivə alınması arasında əlaqəni aşkara çıxarmışdı (1-ci fəsilə bax). Məsələnin məğzi ondadır ki, sahənin nisbi xüsusiyyətləri haqqında qəti nəticələrə gəlmək lazım deyil, nəzərə almaq lazımdır ki, bazar elə dəyişilə bilər ki, ənənəvi sahə təyin etmələri öz mənasını itirə bilər.

Biznesin mövcudluğunun sistematik təhlili, əsasən, firmanın işlədiyi konkret bazarlara təsir göstərə bilən daha geniş mühitin cəhətlərinə diqqəti cəlb etməklə makrosəviyyədən başlanır (4-cü fəsilə bax). Bununla belə, bir sahəni daha spesifik səviyyədə sahədaxili rəqabəti hərəkətə gətirən qüvvələrin müəyyənləşdirilməsindən başlamaq faydalıdır. Daha sonra, biz, ayrı-ayrı firmaların qarşılaşdığı təhlükə və imkanları başa düşmək üçün strateji qrupları təsvir edəcəyik. Firmalar məhz bu strateji qruplar daxilində, inkişaf edir, yaşayır və ya tənəzzülə uğrayırlar.

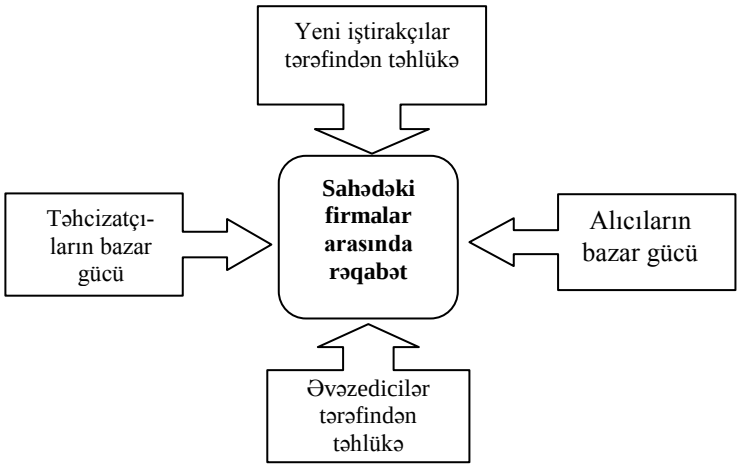
5.1 SAHƏDAXİLİ RƏQABƏTDƏ BEŞ GÜC MODELİ

Porter (*Porter, 1980*) hesab edir ki, strateji kommersiya vahidi səviyyəsində rəqabəti beş əsas güc təyin edir və onlardan hər birinin növbə ilə sistematik təhlili menecerlərə müəyyən sahədə rəqabətqabiliyyətliliyi müəyyən edən amilləri aşkar etməyə imkan verir. Beş gücün təsiri əyani surətdə şəkil 5.1-də təsvir olunub.

Beş güc modeli təkcə kommersiya təşkilatları üçün yararlı deyil. O, həmçinin, dövlət təşkilatlarına və qeyri-kommersiya sektoruna öz müştərilərini, təchizatçılarını, dəstək (maliyyə və ya başqa) əldə etmək məqsədilə rəqabət aparmaq lazım gəldiyi digər təşkilatları yaxşı başa düşmək üçün yararlı ola bilər. Beş gücün hər biri aşağıda nəzərdən keçiriləcək.

5.1.1 Mövcud kompaniyalar arasında rəqabət

İstənilən sahədə rəqabət ilk növbədə mövcud iştirakçılar arasında əmələ gəlir. Bu rəqabət aşağıdakı şərtlər daxilində daha da intensiv olur.



Şəkil 5.1. Rəqabəti hərəkətə gətirən beş güc

- **Əgər sahədaxili rəqiblər kəmiyyətcə təxminən eyni vəziyyətə** və/və ya bazar payına malikdirlərsə. Misal kimi üç əsas rəqibin, *Cadbury Schweppers*, *Nestle* və *Mars* kompaniyalarının təxminən eyni bazar payına malik olduğu Britaniya şokolad bazarını göstərmək olar. Onlar arasında əlavə bazar payının əldə edilməsi üçün fəal rəqabət mübarizəsi gedir və bu da reklam xərclərinin artmasına, intensiv qiymət rəqabətinə və bazara daima yeni məhsulların buraxılmasına səbəb olur.
- **Bazar artımının yavaş olduğu zamanlar,** xüsusən də bu, əgər məhsulun həyat tsiklinin yetkinlik və tənəzzül mərhələlərinə uyğun gəlirsə (bax, aşağıya). Bu şəraitdə ayrı-ayrı firmalar artıma ancaq rəqiblərinin hesabına nail ola bilər ki bu da nəticədə rəqabəti güc-ləndirir. Uğurlu misal 2002-ci ilin əvvəllərində artımı yavaşlayan telefonlar bazarını göstərmək olar, *Ericsson* və *Nokia* kimi kompa-niyalar istehsal gücü artıqlığı problemləri ilə üzləşdilər və satışlarının həcmini saxlamaq üçün qiymət rəqabəti aparmağa başladılar.
- **Əgər bazardan çıxmaq üçün maneələr kifayət qədər yüksək-dirlərsə.** Əgər firmanın işlədiyi bazardan çıxması çətindirsə, onda, o, uğur qazanmaq üçün amansızcasına rəqabət aparacaq. Yüksək ilkin investisiyalar bazarı tərk etməyə psixoloji (və ya eqoist) manələr yarada bilər. Ştatların ixtisarı zamanı yüksək xərclər (pul xərcləri və ya sosal aqibət) firmaların bazardan çıxma istəyini əngəlləyə bilər. Yaxud da elektron bazarda iştirak firmanın daha mənfəətli seqmentlərdə fəaliyyət göstərmə imkanını əldə etməsi üçün əhəmiyyətli ola bilər (əksər dövlət poçt xidmətləri sahədə ona

görə qalmağa məcburdurlar ki, uzaq rayonlara bahalı çatdırılma işlərində iştirak edə bilsinlər).

- **Məhsul aşağı differensisiyaya malik olduqda.** Müştərilər məhsullar arasında böyük fərq görmədikdə, bu məhsullara xas olan keyfiyyət və xarici dəyərlilik eyni kimi qəbul edilirsə, onda satış üçün rəqabət adətən intensiv olur. Əsas səbəb odur ki, müştərilərin başqa məhsula "keçməsi" xərcləri– bir təchizatçıdan digər təchizatçıya keçid dəyəri (maliyyə xərcləri, rahatsızlıq və digərləri) - aşağıdır.
- **Əgər sabit xərclər nisbətən yüksəkdirsə.** Yüksək sabit xərclər daha yüksək satış həcmi tələb edir ki, xərcləri örtmək mümkün olsun. Lazımi həcm əldə edilməyənəcən fəal rəqabət ola bilər. Enerji təchizatında ixtisaslaşan sahənin enerji istehsalına sabit xərcləri, enerji daşıyıcılarının təchizatına olan dəyişən xərclərdən əhəmiyyətli dərəcədə yüksəkdir və bu da enerji istehsal edən müəssisələr arasında intensiv rəqabətin getməsinə səbəb olur.

5.1.2 Bazara soxulma təhlükəsi

Mövcud rəqiblərlə hesablaşan təşkilat bazarın yeni iştirakçıları tərəfindən potensial təhlükəni nəzərdən qaçırmamalıdır. Misal üçün, aviadaşınma sahəsində "əlavə xidmətlərsiz" ucuz xidmət təklif edən iştirkçı peyda olub: *easyJet* və *Ryanair* kimi kompaniyalar son on ildə bazara daxil olublar. Bazara daxil olma ehtimalı bəzi şərtlərin təsiri altında artır. Daxil olma maneələri aşağıdakı şərtlər daxilində aşağı ola bilər:

- **Bazara daxil olmağa aşağı xərclər.** İnternet şəbəkəsinin inkişafı ilə əvvəllər əhəmiyyətli kapital və investisiyalar tələb edən bir çox sahələr, indi, daha az resurslara malik rəqiblər üçün daha əlçatandır. Misal üçün, cüzi kapitala malik *Amazon.com* kompaniyası mövcud kompaniyaların məşğul olduğu kimi mağazaların tikintisinə investisiya qoymağa ehtiyacı olmadan pərakəndə kitab ticarətində onlayn bazarının iştirakçısına çevrildi.
- **Mövcud və ya yeni bölüşdürmə kanallarından istifadə imkanı.** Conson və Şouls (*Johnson and Scholes, 1999*) qeyd edirlər ki, Almaniya, Böyük Britaniya və Fransada pivə bazarına daxil olmağa bar və pivəxanaların iri pivə bişirmə kompaniyaları tərəfindən maliyyələşdirməsi maneə olur. Təchizatçı ilə belə "əlaqələr sistemi" bazara iri pivəbişirmə müəssisələrinin daxil olmasına təminat verir, kiçik və xırda pivəbişirmə müəssisələrini daxil olmasını məhdudlaşdırmaqla, mahiyyət etibarilə, bazara daxil olmağa maneə yaradır.
- **Rəqiblər tərəfindən zəif reaksiya gözlənildikdə.** Bazarın mövcud iştirakçıları tərəfindən qəti cavab bazara daxil olmanı

əngəlləyən ən əhəmiyyətli amillərdən biri ola bilər. Misal üçün, 1980-cı illərdə *İBM* kompaniyası universal kompüterlər bazarını yeni iştirakçılardan qətiyyətlə qorumaq niyyətində olduğunu elan etdikdən sonra digər kompaniyalar "Biq Blyu" ilə birbaşa rəqabət aparmaqdansa bazarın digər sektorlarına girməyə üstünlük verdilər. Əksinə, əgər bazarın iştirakçıları zəif və yaxud öz bazarlarını kifayət qədər müdafiə etməyən kimi görünsələr, onda, yeni iştirakçıların yaranması ehtimalı artır. 1980-1990-cı illərdə iri aviadaşıyıcıların maliyyə vəziyyəti onlara imkan vermirdi ki, daha ucuz xidmət təklif edən yeni iştirakçıları bazardan sıxışdırıb çıxara bilsinlər, elə məhz bu iri kompaniyaları öz daşıma tariflərini əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salmasına vadar etdi. Mövcud iştirakçılar lazımi qaydada cavab vermək üçün vacib olan fəaliyyət sərbəstliyinə malik deyildilər, yenilər isə bunu çox yaxşı anlayırdılar.

- **Aşağı səviyyəli diferensiasiya.** Əgər bazarın mövcud iştirakçılarının təklifləri arasında elə bir fərq yoxdursa, onda, yeni iştirakçıların bazara unikal və dəyərli təkliflərlə daxil olması ehtimalı artır.
- **Bazardakı "boşluqar".** Müştərilərin arzu və tələbatlarının mövcud bazar iştirakçıları tərəfindən qeyri-adekvat ödənildiyi təqdirdə, yeni iştirakçıların natamam tutulmuş və ya boş bazar seqmentlərində möhkəm mövqe tutma imkanı yüksəkdir. Xüsusən də, yüksək seqmentləşdirilmiş bazarlarda mövcud firmaların müştərilərin tələbatlarının müxtəlifliyini ləng olaraq etiraf etməsilə yeni iştirakçılara "ləzzətli tikə" təklif etmiş olur.

5.1.3 Yeni texnologiyalar tərəfindən təhlükələr

Yeni iştirakçılar sahədə mövcud olan texnologiyadan istifadə edə, yaxud da bazarı köklü surətdə dəyişməyə cəhd edərək ənənəvi istifadə edilən metodların "üstündən adlaya" bilərlər. Gerçəklikdə, texnoloji yeniliklər başqa cür fəaliyyət göstərməyə qərar verən mövcud firmalar tərəfindən və yaxud da yeni iştirakçılar tərəfindən təqdim oluna bilər. Dəyişiklik bir neçə səbəbdən sahədə rəqabəti fəallaşdıra bilər:

- **Mövcud texnologiyaların artıqlığı.** Klassik misallar arasında aşağıdakıların adlarını çəkmək olar: mikrokalkulyatorların ixtirasından sonra loqarifmik xətkeşlər istehsalının kəskin azalması, elektron texnologiyanın mexaniki mexanizmli saatlar üzərində qələbəsi, həmçinin rəqəmli televiziyanın analoq televiziyanı tədricən əvəz etməsi. Texnologiyanın sürətlə dəyişdiyi təqdirdə firmalar arasında birincilik uğrunda mübarizə adətən intensiv olur.

- **Məhsulun təkmilləşdirilməsinin yüksəlməsi.** Hətta sahə "bir gecədə" belə inqilabi dəyişikliklərə məruz qalmırsa da, texnologiyada olan mərhələli dəyişikliklər mövcud bazar təklifini tezliklə köhnəldir. Misal üçün, kompüter sənayesində tenoloji təkmilləşmələr sürətli templərlə gedir: fərdi kompüterlər praktiki olaraq satılandan sonra köhnəlirlər! Kommunikasiya vasitəsi kimi elektron poçtun meydana gəlməsi (hələlik) adi məktubları tam sıradan çıxartmasa da, poçt xidmətinə güclü təsir göstərdi. Elektron poçtu məktubu poçt qutusu vasitəsilə deyil, telefon telləri vasitəsilə göndərməyə imkan verən poçtdur.

5.1.4 Təchizatçının bazar nüfuzu

Sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələr və onların təchizatçıları və müştəriləri arasında tarazlıq rəqabət səviyyəsinə güclü təsir göstərə bilər. Əgər təchizatçılar və/və ya müştərilər sahənin iştirakçıları ilə müqayisədə daha böyük təsirə malikdirlərsə, onda, çatışmayan təchizatçılar və ya müştərilər uğrunda mübarizə daha intensiv olacaq. Aşağıdakı şərtlər daxilində təchizatçılar bazara böyük təsir göstərə bilirlər:

- **Alıcılarla müqayisədə təchizatçıların daha sıx təmərküzləşməsi.** Təchizatla məşğul olmaq istəyən və buna qabil olan təşkilatlar az olduqda, yəqin ki, onların müştərilərə təsiri daha güclü olacaq. Anoloji qaydada, əgər alıcılar daha çox səpələnmiş qaydada və malları nisbətən az miqdarda alırlarsa, onda, onların təchizatçılara təsiri zəif olacaq.
- **Bir təchizatçıdan digərinə keçməsi yüksək xərclər tələb etdikdə.** Əgər təchizatçı alıcını başqa yerdən almaq daha çətin və daha baha olan əsas inqredientlə təhciz edirsə, onda, belə təchizatçının bazar təsiri güclü olur. Əgər təchizatçı, digər təchizatçılardan da əldə edilməsi heç bir çətinlik törətməyən geniş yayılmış mallar təqdim edirsə, o, məhdud bazar nüfuzuna malik olur. Uelsdə qoyunçuluqla məşğul olanlar aşkar etmişdilər ki, onlar ayrı-ayrılıqda təqdim etdikləri məhsulların satıldığı supermarket şəbəkələrinə və ət mağazalarına az bazar təsirinə malikdirlər, lakin, onlar kollektivdə birləşərək öz nüfuzlarını artırmışdılar.
- **Təchizatçının təklifinin kifayət qədər differesiasiyaya malik olduğu təqdirdə.** Əgər məhsul standartlarda, xarakteristikalarda və ya dizaynda və yaxud da elə də əlamətdar effektlər olmayan brendinq və reputasiyada əhəmiyyətli olaraq fərqlənirsə, onda, belə məhsulların təchizatçıları böyük bazar nüfuzuna malik olurlar. Misal üçün, kompüter mikrosxemlərinin (getdikcə daha da yayılmış mallara çevrilir) təchizatçısı kimi *İntel* kompaniyasının

nüfuzu, kompüterin son istehlakçıları arasında *İntel* brendinqi və reputasiyasına görə, getdikcə artır. İrəlilədilmənin belə effekti kompüter istehsalçıları və quraşdırıcılarını məhsulla təhciz edən *İntel* kompaniyasının bazar nüfuzunu gücləndirir.

5.1.5 Alıcının bazar nüfuzu

Müəyyən sahədə məhsulların alıcıları və ya sifarişçiləri də sahədaxili rəqabəti intensivləşdirə biləcək təsirə malikdirlər. Alıcılar, adətən, aşağıdakı şərtlər daxilində təchizat zəncirinə güclü təsir göstərə bilirlər:

- **Təchizatçılara nisbətən alıcıların daha yüksək təmərküzləşməsi.** Əgər alıcılar satıcılardan azdılarsa və xüsusən də əgər ayrı-ayrı alıcılar böyük həcmdə məhsullar alırlarsa və/və ya əgər hər bir təchizatçı nisbətən kiçik həcmdə məhsullar təqdim edirlərsə, onda, alıcılar daha böyük bazar nüfuzuna malik olurlar. Belə ki, qida məhsullarının pərakəndə ticarəti sferasında bir ovuc eyni tipli mağazalara ümumi satış həcminin elə çox faiz payı düşür ki, onlar, təchizatçlara praktiki olaraq öz şərtlərini diqtə edə bilirlər.
- **Alternativ təchizat mənbələri tamamilə əlçatan olduqda.** Əsasən də geniş yayılmış istehlak malları və ya xidnmətləri sferasında alıcıları məhsulları başqa yerlərdən asanlıqla əldə edə bilirlər.
- **Bir təchizatçıdan digərinə "keçmə" xərcləri aşağı olduqda.** Əgər alıcılar üçün bir təchizatçının digərinə dəyişilməsi zamanı narahatçılq və xərclər az olursa, onda, onlar daha nüfuzlu olurlar, çünki, daha sərfəli sövdələşmə bağlamaq üçün uyğun malı seçmək və müxtəlif təchizatçıları qiymətləndirmək imkanına malikdirlər.

5.1.6 Rəqabətqabiliyyətliliyin hərəkətverici qüvvələri

Bu beş gücü bir yerdə götürdükdə rəqabəti hərəkətə gətirən amillərin qiymətləndirilmək üçün əlverişli struktura malik baza yaranır. Onlar, həmçinin, sahədaxili oyunçuların (mövcud iştirakçılar, təchizatçılar və alıcılar) bazar nüfuzu balansını dəyişmək və şəxsi rəqabət vəziyyətlərini yaxşılaşdırması üçün yollar təqdim edirlər. Aşağıdakı şəkildə ümumiləşdirmə apara bilərik. Aşağıda sadaladığımız xüsusiyyətlərin mövcudluğu zamanı sahədə yüksək intensivli rəqabətin olduğunu ehtimal etmək olar:

Bazar təkliflərinin kifayət qədər diferensiasiyalı olmaması.
Sahənin aşağı templi inkişafı.
Ödənilməli olan yüksək sabit xərclər.
Bir təchizatçıdan digərinə keçmək yüksək xərclər tələb etdikdə.

Bir təchizatçıdan digərinə keçid alıcıya aşağı xərclərə başa gəlməsi.

Bazara girmək üçün zəif maneələrin olması.

Bazardan çıxma zamanı çətin maneələrin olması.

Qarşıda görəcəyik ki (13-cü fəsilə bax), yüksək rəqabət səviyyəsi ilə xarakterizə olunan mühitdə mübarizənin ən uğurlu üsullarından biri sizin təklifinizin müştərinin nöqteyi-nəzərindən dəyərliliyə malik olması ilə rəqibin təklifindən fərqlənməsidir. Bu, bir təchizatçıdan digərinə keçmə xərclərini artıracaq, bazara daxil olma yolunda əhəmiyyətli maneələr yaradacaq və sahənin inkişaf tempindən və ya tədarükün dəyərindən asılı olmayaraq bazar mövqeyini möhkəmləndirəcək.

5.2 STRATEJİ QRUPLAR

Sahə daxilində strateji qrupların təhlili mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Strateji qruplara bir sahədə işləyən və eyni müştəri və ya müştəri qruplarına istiqamətlənmiş firmalar daxildir. Məsələn, *Coca Cola* və *Pepsi* kompaniyaları alkoqolsuz içkilər bazarında strateji qrupları təşkil edirlər (*Kay, 1993*). Strateji qrupların müəyyən edilməsi sahənin təhlili üçün fundamental əsasdır. Belə ki, sahə, bütövlükdə biznesin mövcudluğu mühitindən asılı olmayaraq çiçəklənə və yaxud tənəzzülə uğraya bildiyi kimi, xarakterli səriştəlilik növlərinə malik iştirakçıları olan strateji qruplar da sahə daxili ümumi tərəddüdlərdən asılı olmaya bilər.

Gerçəklikdə, mövcud strateji qrupların inkişaf dinamikasını dərk etmək onların rəqiblərin hücumuna nə qədər hazırlıqlı olduğunu başa düşməyə imkan verir. *Coca Cola* və *Pepsi* kompaniyaları misalı əsasında demək olar ki, bu kompaniyalar imic reklamına və qablaşdırmaya xərcləri artıraraq öz bazar mövqelərini nümayiş etdirməklə bir-biri ilə rəqabət aparırlar. Bu kompaniyalar reklamla və məhsulların irəlilədilməsi ilə bağlı bir-birinin həmlələrinə qiymətin dəyişdirilməsi tamamil istisna edilməklə, istənilən vasitələrlə cavab verirlər. *Coca-Cola* və *Pepsi* qiymət müharibəsi dövrünü yaşamış və artıq bundan imtina etmişlər. Qiymət müharibəsi iri brendləri daha ucuz anoloq-məhsulların hücumu qarşısında acizləşdirir; belə ki, *Sainsbury's* və *Virgin Cola* brendləri altında içkilər daha aşağı qiymət nəticəsində Böyük Britaniyada əhəmiyyətli bazar payını tutmağa nail olmuşlar.

Bazar daxili strateji qrupların seçilməsi sahədaxili mobillikdən asılıdır. Məsələn, Britaniya gəmiqayırma sənayesinin bütün kompaniyaları, adətən, öz aralarında, böyük həcmli əlavə xidmətləri təqdim etməklə müdafiə sahəsi ilə müqavilə bağlamaq uğrunda rəqabət aparırlar, lakin ucuz işçi qüvvəsinin və resursların çatışmamazlığı, onlara, Koreya və ya yapon təchizatçılarının və ya yük daşıyanlarının strateji qruplarına daxil olmaq imkanı vermir. Digər maneə, *British Gypsum* və Böyük

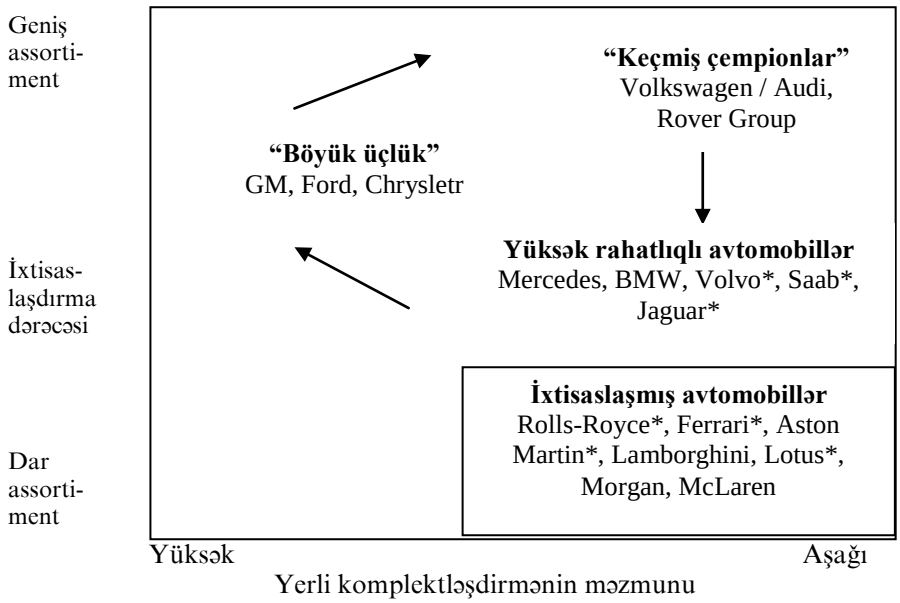
Britaniyada quru suvax istehsalı zamanı onun təchizat mənbəyi ilə olduğu kimi və ya *Boots Pharmaceuticals* kompaniyası ilə və onun *Boots* pərakəndə ticarət şəbəkəsi vasitəsilə bazara daxil olmasındakı kimi, kompaniyanın şaquli inteqrasiya dərəcəsi ola bilər. Qlobal səviyyədə geopolitik sərhədlər də çətinlik yarada bilər. Misal üçün, istehsalın kiçik həcmlərlə həyata keçirilməsinə səbəb olan avropa silahlı qüvvələrinin periodik tədarükü o deməkdir ki, müdafiə sənayesi ilə müqaviləsi olan avropalılar öz ABŞ-lı həmkarları ilə müxtəlif strateji qruplarda yerləşir. Elə həmin qaydada, etibarlılıq texnologiyasında və təhlükəsizlik standartlarındakı fərqlər rus aerokosmik texnika istehsalçılarını analoji qərb kompaniyalarından ayırır.

Gələcək də ümumi maneələrlə əhatə olunacaq strateji qruplar da öz üzərində eyni cür rəqabət təzyiqi hiss edirlər. ABŞ müdafiə sənayesində firmalar Pentaqon kimi eyni bazar hökmranlığına malikdirlər və siyasi lobbiçilik sisteminə təsir edirlər. Bu xarici təchizatçıların daxil olmasını əngəlləyir, lakin, vətən bazarında onlara heç bir üstünlük vermir. Analoq-məhsullar və ya yeni iştirakçılar tərəfindən təhlükələr strateji qrupları birləşdirən amil rolunu oynayır. Kompüter sahəsində baha olmayan kompüterlər təqdim edən *Compaq* kimi firmalar stolüstü, portativ və cib kompüterləri də daxil olmaqla alternativ ucuz məhsullar təqdim edən firmaların intensiv rəqabəti ilə qarşılaşırlar. Universal kompüterlər və böyük ölçüdə əlavə xidmətlər təqdim edən kompaniyalar üçün ucuz meynfreymlər istehsal edən kompaniyalar elə də təhlükəli deyil, lakin, əvəzində şəbəkədə istifadə üçün yararlı olan daha da təkmilləşdirilmiş fərdi kompüter istehsalçıları onlara təzyiq göstərirlər. Nəhayət, strtateji qrupların tez-tez ümumi rəqibləri olur, çünki, onlar çox vaxt anoloji texnologiyanın tətbiqi ilə eyni bazar tələbatının ödənilməsi uğrunda mübarizə aparırlar.

ABŞ-ın avtomobil bazarında strateji qrupların xəritəsi onların inkişaf dinamikasını əks etdirir (şəkil 5.2). Təsviri sadələşdirmək üçün xəritə ikiölçülü verilmişdir, lakin, reallıqda tam təhlil aparmaq üçün ölçülər çox ola bilər. Konkret halda strateji qruplar coğrafi və tarixi mənşəyə malikdirlər. "Böyük üçlük" –*GM, Ford* və *Chrysler* – əsasən yerli hissələrdən ibarət geniş avtomobil assortimenti təchizatı sferasında ağalıq edən kompaniyalar olaraq qalırlar. Bu kompaniyalar texnologiyanın tətbiqində və "üstüörtülü" kuza standartlı avtomobillərin təqdim edilməsi sferasında stilə riayət etməkdə və rahatlığın artmasında müəyyən təcrübəyə malikdirlər. Lakin, son dövrlərə qədər bu kompaniyalar idxalın məhdudlaşdırılması kimi ümumi müdafiə ilə birləşmişdilər.

Digər bir qrup şərti olaraq "köhnə çempionlar" adlanan və vaxtilə ABŞ bazarına əsas avtomobil idxal edənlərdir. Bu, vaxtilə ABŞ bazarlarındakı fəaliyyətləri Volkswagen/Audinin timsalında uğurlu olan, ya da *Rover Groupun* fəaliyyəti timsalında olduğu kimi çox uğurlu olan iki avropa

kompaniyasıdır. Nisbətən geniş avtomobil assortimenti təqdim edən və yüksək komfortlu avtomobil təchizatı sektorunu tutmuş hər iki kompaniya bir də ayıldılar ki, onlar kifayət qədər rəqabət üstünlüklərinə malik deyillər və geri çəkildilər. *Rover* kompaniyası alman avtomobil istehsalçısı *BMW* tərəfindən udulandan sonra (tezliklə yenidən satıldı), o, *BMW*-nin assortimenti ilə birbaşa rəqabət göstərməyərək və daha çox onu tamamlayaraq bazarın daha ucuz avtomobillər sektorunda öz mövqeyini möhkəmlətdi. "Köhnə çempionların" bazardan gedişi "böyük üçlüyün" fəaliyyəti nəticəsində deyil, "samurayların" bazar girməsi üzündən baş verdi. Yapon strateji qruplarının istehsal etdikləri avtomobilərin əsasən keyfiyyəti və aşağı dəyəri, geniş avtomobil assortimentli avropa təchizatçıları üzərində üstünlüyü təmin etdi, indi isə yaponlar yerli istehsalçılara çevrilərək hissələrin məhdudlaşdırılmış idxalı ilə bağlı maneələri aşaraq daha böyük bazar hökmranlığı əldə etmişlər.



Şəkil 5.2 Strateji qrupların ABŞ avtomobil bazarında yerləşmə xəritəsi

Avropada işçi qüvvəsinin yüksək dəyəri onunla nəticələndi ki, avropa kompaniyaları indi əhəmiyyətli sayda əlavə xidmətlər təqdim edərək ixtisaslaşdırılmış avtomobillər və ya yüksək komfortlu avtomobillər satışı bazarlarında fəaliyyət göstərirlər. Yüksək komfortlu avtomobil təchizatı ilə nisbətən kiçik assortimentli iri istehsalçılar məşğul olurlar (alman firması *Mercedes-Banz* kimi). Kiçik həcmlərlə avtomobillər üzrə ixtisaslaşmış təchizatçılar çox bahalı məhsullar buraxırlar (Məsələn, *Morgan* Britaniya avtomobili).

Son zamanlar baş verən dəyişikliklər sahənin müdafiəsinin möhkəmliyinə dəlalət edir. Baxmayaraq ki, "samuraylar" "böyük üçlüyün"

mövqeyinə heç vaxt əl uzatmayıblar, onlar, öz məhsullarını ABŞ-a idxal edən daha zəif rəqiblərin bazar payını tədricən qopartmaqda davam edirdilər. Əvvəlcə, onlar, bazara ucuz və davamlı ailə avtomobilləri çıxararaq "keçmiş çempionları" sıxışdırdılar, bu yaxınlarda isə *Lexus* modelinin və digər yüksək komfortlu avtomobillərin meydana gəlməsi dəbdəbəli avtomobil istehsalçılarının vəziyyətini təhlükə altına saldı. Hətta öz vahiməli ölçülərinə baxmayaraq "böyük üçlük" kompaniyaları da öz mövqelərini müdafiə etməyin necə çətin olduğunu hiss edərək yüksəldilmiş komfortlu şəxsi modellərini hazırladılar. Buna görə də, onlar, *Jaguar, Volvo, Saab, Lamborghini, Aston Martin* və *Lotus* kimi Avropa avtomobilqayırma kompaniyalarını əldə edərək "samuraylarla" müharibədə öz cinahlarını gücləndirməyə başladılar. Uzun illər ərzində "samuraylar" və "böyük üçlük" yüksək komfortlu avtomobil bazarında birbaşa rəqabətdən qaçmışdılar, lakin, budur, artıq onların üz-üzə gəldiyi vaxt gəlib çatıb. Baxmayaraq ki, "samuraylar" uyğun bazar seqmentinə daxil olma yolunda maneələri dəf etməkdən ötrü avropa kompaniyalarını ələ keçirməyi lazım hesab etmədilər (istina *Lotus* kompaniyasını alan və daha sonra satan *Toyota* kompaniyası oldu), ancaq, dəbdəbəli avtomobillər bazarı digərlərindən o qədər fərqlənir ki, həm *Toyota*, həm də *Honda* yeni güclə bazara həmlə etmək üçün bazara yeni brend adlı və yeni bölüşdürmə sistemli tamamilə yeni məhsullar (*Acura* və *Lexus*) buraxmalı idilər.

Yüksək komfortlu avtomobillər bazarı ələ keçiriləndən sonra "böyük üçlük" və "samuraylar" arasında mübarizə amerikanların avropa brendlərini əldə etdiyi, yaponların isə aqressiv olaraq "avtomobilin yastılaşdırılması üçün *Ferrarinin* düzəldilməsi" modelini hazırladığı ixtisaslaşmış avtomobillər bazarına çevrildi. Strateji qruplar arasında vaxtilə təmiz ayrılmış sərhədlər iri iştirakçıların yeni bazarlara daxil olması ilə silinir. Lakin, buna baxmayaraq, qeyd etmək lazımdır ki, strategiya, istənilən halda, strateji qrupları ələ keçirmək üçün lazımi vərdişlərə malik müəyyən kommersiya vahidlərinin təşkilatını nəzərdə tutur. ABŞ-ın avtomobil bazarının öyrənilməsi göstərir ki, hətta inkişaf etmiş bazarlar şəraitində belə sürətli artım və fəal rəqabət sferalarının olması mümkündür, misal üçün, yüksək komfortlu avtomobillər və ixtisaslaşmış avtomobillər bazarı sektorlarında. Strateji qrupların müxtəlif təcrübə və vəziyyəti o deməkdir ki, müxtəlif strateji qruplardan iri iştirakçılar öz aralarında tamamilə rəqabət apara bilərlər.

Kompaniyanın strateji qrupları bir-birindən fərqləndirə bilməməsi – bu digər firmaları udmaqla yeni bazarlara daxil olan kompaniyanın uğursuzluğa düçar olmasının səbəblərindən biridir. Udulma obyekti olan kompaniya və alıcı kompaniyanın ümumi biznesləri ola bilər, satılan məhsullar və xidmət edilən müştərilər tamamilə anoloji ola bilərlər. Lakin, buna baxmayaraq, əgər iki kompaniya müxtəlif strateji qruplardadırsa,

onda, onlar arasında əhəmiyyətli ixtilafın olması mümkündür. Daxili bazarda böyük iş təcrübələrinə malik əksər pərakəndə ticarət Britaniya kompaniyaları beynəlxalq aləmə çıxma cəhdləri zamanı çox böyük maneələrlə qarşılaşdılar, bunun səbəbi isə onların beynəlxalq bazarda qarşılaşdıqları rəqabət və daxil olduqları strateji qrupların strukturunu başa düşə bilməməsi olmuşdur. Misal kimi Kanadada *Boots* kompaniyasının və ABŞ-da *Dixons* kompaniyasının udulmasını göstərmək olar. Bu kompaniyaların beynəlxalq diversifikasiyasının onlara artıq Böyük Britaniyada tanış olan sahələrdə olmasına baxmayaraq, daxili bazarda öz strateji qrupları daxilində rəqibləri ram etməyə imkan verən təcrübə beynəlxalq meydana çıxış zamanı yararsız oldu. Əgər bu kompaniyalar avropa bazarlarında olduğu kimi rəqabətlə qarşılaşsaydılar, onda, onların uğur qazanması tamamilə mümkün idi. Sənaye sahələri bütün dünya üzrə ölkələri dalbadal ələ keçirdikcə və əsas rəqiblərinin də keçmişdə bir çox bazarlarda qarşılaşdıqları öz həmvətənləri olan yaponlar elə müəyyən mənada bunu edirdilər.

5.3 SAHƏNİN TƏKAMÜLÜ VƏ PROQNOZLAŞDIRILMASI

Bir sahə daxilində həll edilməli olan kritik problemlər onun inkişaf təkamülünün mərhələsindən asılıdır. Porter (*Porter, 1980*) sahənin təkamülünün üç əsas mərhələdən ibarət olduğunu bildirir: yaranma, yetkinliyə keçid və tənəzzül (şəkil 5.3). Bu mərhələlər bütövlükdə, məhsulun həyat dövrü mərhələlərinə az və ya çox uyğun olan məhsulun inkişafına anolojidir. Bununla belə, sahənin təkamülünün məhsula olan aidiyyatı həyat tsiklinin brendə olan aidiyyatı kimidir. Məsələn, əgər musiqi sənayesində məhsulun həyat tsikli, tutaq ki, vinil vallarından və ya kompakt-disklərdən asılıdırsa, onda, sahənin təkamülü silindrdən 78, 45 dövrlü vallara, vinil albomlara, 8 çıxışlı çarxlara, kasetlərə, kompakt disklərə, rəqəmli audioyazılışılara və sonrakı texnologiyalara keçid dövrünü əhatə edir.

Mərhələ	Problemlər	Strategiya
Yaranma	Texnoloji qeyri-müəyyənlik Kommersiya qeyri-müəyyənliyi Müştərilərin qeyri-müəyyənliyi Kanalların qeyri-müəyyənliyi	Novatorları və ilkin tərəfdarları seçmək Standartları müəyyənləşdirmək “Keçməyə” xərc riskini aşağı salmaq Sınaq alışlarını stimullaşdırmaq

Yetkinliyə keçid	Zəif artım, mənfəətin aşağı düşməsi Gücün artıqlığı, rəqabətin intensivləşməsi Alıcıların təsirinin artması Məhsul assortimentinin genişlənməsi	Marketinq elementlərinin uyğunlaşmasının idarə edilməsi Müştərilərin qorunması, seqmentləşdirmə Məhsuldarlığa diqqətin təmərküzləşdirilməsi Koordinasiya
Tənəzzül	Yeni texnologiyalarla əvəzetmə Demoqrafik dəyişikliklər	Təmərküzləşdirmə və qəsb etmə

Şəkil 5.3. Sahənin təkamülü
Mənbə: O'Shaughnessy-nin (1988) əsərindən götürülüb.

Qeyri müəyyənlik – bu, sahədə əmələ gələn ən parlaq xüsusiyyətdir. Əyani misal olaraq şou proqram yayımı sahəsində son təkmilləşmələri göstərmək olar. Konkret halda proqramların kabel və ya sputnik televiziyası vasitəsilə birbaşa yayımına tətbiq olunan baza texnologiyaları ilə əlaqədar texnoloji qeyri-müəyyənlik yoxdur, lakin, istifadə edilən texnologiyanın uyğunlaşdırılması və onların hansı şəkildə ödənilməsi ilə əlaqədar əhəmiyyətli qeyri-müəyyənlik müşahidə olunur. 1980-cı ilin əvvəllərində kabel televiziyası barədə və Birləşmiş Krallığın Liverpul kimi şəhərlərində kabel sistemlərindən imtina etməklə informasiyanın ötürülməsinin sənaye cəhətdən sərhədsiz imkanları ilə yenidən təchiz edilməsi haqqında müzakirələr gedirdi. ABŞ-da müəyyən standarta malik olmayan bir çox kabel televiziyaları və onlardan bir çoxu az vaxtda sıradan çıxdılar. Cəmisi bir neçə ildən sonra kabel televiziyası infrastrukturuna olan böyük tələbatın əvəzinə az kapital tutumlu olmayan, lakin sputnik televiziyaları kimi yaxşı həll gəldi. Lakin elə bu vəziyyətdə də sputniklərin hansı gücdə istifadı olunması (yüksək, orta və ya aşağı) və müştərilərdən necə gəlir əldə edilməsi ilə bağlı suallar meydana çıxır. Böyük Britaniyada bu problemlərə Britaniya qanunvericiliyi, Avropa Birliyi qanunvericiliyi normaları və vaxtilə keçmiş oliqapolist təchizatçılar olan radio kompaniyalarının fəaliyyətləri ilə əlaqədar olan qeyri-müəyyənliklər əlavə olunmuşdur. Təəccüblü deyil ki, belə qeyri-müəyyənlik şəraitində istehlakçılar teleproqramlara baxmanın yeni imkanlarını həvəssiz olaraq qəbul etməyə başladılar.

Sahənin formalaşmasının ilk mərhələləri yüksək zərərlə müşahidə oluna bilər. Buna misal kimi video məhsullar sənayesində fəaliyyət göstərən texnologiyanı kəşf edənlərin ziyana uğramasını göstərmək olar.

1980-cı ilin ortalarında video kaset və video disklərin yazılması üzrə üç texnologiyanın mübarizəsindən yalnız biri – VHS texnologiyası salamat çıxa bildi. Bu mübarizədə iki məğlub olan (lazer diskləri və V2000 videomaqnitofonları ilə *Philips* və *BetaMax* formatı ilə *Sony*) 1980-cı illərin sonu və 1990-cı illərdə lazer çapının əmələ gəlməsini daha da diqqətlə müşahidə etməyə başladılar. Bu sahənin iki lideri kompakt-disk standartının yaradılması sahəsində əməkdaşlıq etdilər və onun yayılmasını sürətləndirmək üçün bu texnologiyanı geniş surətdə lisenziyalaşdırdılar. Kompakt-diskin vahid texnologiyasının hazırlanması ilə o, proqram təminatındakı çatışmazlıqlara daha az həssas oldu və buna görə də videodisklər alıcılar üçün cəlbedici oldular. Alıcıları öz albom kolleksiyalarını kompakt-disklərə dəyişdirmək zamanı yenə də potensial yüksək xərclər gözləyirdi, lakin, belə mənfi təsir yüksək texnoloji keyfiyyətlərə çox həssas olanlarsa və iri istehlakçılar seqmentlərinə istiqamətlənməklə minimuma yendirildi. Kompakt diskləri mövcud "hi-fi" sistemlərinə də inteqrə etmək olardı və o, tezliklə standart sistem bloklarının ayrılmaz tərkib hissəsinə çevrildi.

Yetkinlik mərhələsinə keçməklə qeyri-müəyyənlik azalır, lakin, rəqabət fəallaşır. Bildiyiniz kimi, yüksək artım, yüksək mənfəət səviyyəsi, zəif rəqabət və yaranmasının son mərhələsində sahənin açıq-aydın üstünlüyü çoxlu rəqibləri cəlb edir. İlk vaxtlar qeyri-müəyyənlikdən yayınmaq istəyənlər, indi, bazara daxil olmanın vaxtı gəlib çatdığını hiss edirlər. Belə qərarın qəbul edilməsi anı, adətən, rəqabətin fəallaşdığı, mənfəət səviyyəsinin düşdüyü, artımın yavaşladığı və çoxlu istehsalçıların oyuna daxil olması ilə istehsal gücünün artıqlığı müşahidə olunduğu yetkinliyə keçmə dövrünün başlanğıcına təsadüf edir. Bundan əlavə, artıq bu vaxtadək məhsulun tipik dizaynı formalaşır və beləliklə də rəqabət ya qiymət və yaxud da məhsula əlavə/genişləndirmə əsasında qurulmalı olur. Texnologiya nöqteyi-nəzərindən texnoloji proseslərə keçid baş verir; marketinq nöqteyi-nəzərindən sahibkarlıqdan marketinq elementlərinin uyğunlaşdırılmasının idarə edilməsinə keçid baş verir; yəni ki, bazar seqmentlərinin dəqiq müəyyən edilməsi və bu seqmentlərin tələbatlarının ödənməsi üçün marketinq elementlərini uyğunlaşdırılması ilə bərabər səmərəliləşdirməyə keçid baş verir.

O kompaniyalar ki, sahibkarlıqdan daha bürokratik idarəetməyə keçidi müşahidə edə bilmirlər, onda, onların çətinliklərlə üzləşməsində heç bir gözlənilməzlik yoxdur. Misal kimi 1980-cı illərin ortalarında, artıq müəyyən edilmiş *İBM PC* standartlarının yaranmasından sonra, QL mikrokompüterləri təklif edərək bazarın diferensiasiyasına cəhd etmiş *Sinclair* kompaniyasını götürək. Anoloji qaydada, *Amstrad* kompaniyası da, onun, sahibkarlığa, xərclərin azaldılmasına, bölüşdürmə kanallarının təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş strategiyasına *İBM* və *Olivetti* kimi

sahə liderləri tərəfindən də əməl ediləndən sonra, ciddi çətinliklərlə üzləşdi.

Sahənin tənəzzül səbəbləri, adətən, anoloji məhsulların meydana gəlməsi və ya demoqrafik dəyişikliklərlə bağlı olur. Adətən iki əsas strategiya daha uyğun hesab olunur: investisiyanı çıxartmaq yaxud da ki, diqqəti bazarın etibarlı seqmentlərinin səmərəli təchizatına yönəltmək. Baza variantların tamamilə az olmasına baxmayaraq, bir çox sahələr üçün qərarların qəbulu ilə bağlı vəzifələr tənəzzülə uğrayan sektor daxilində dayanıqlı maraqların olması səbəbindən asan olmur. Maraqlıdır ki, sahənin təkamülünün ilkin mərhələlərinə nisbətən son mərhələsində, baza strategiyasının nə cür tətbiq edilməsi ilə bağlı daha çox təşkilati variantlar olur. İnvestisiya çıxardılmasına dair yaxud da ki, tənəzzül sektorunda olan kompaniyalardan maksimal gəlir götürülməsinə də dair qərar qəbul edilə bilər. Indi zəifləyən məqsəd bazarında mövcud olan uğrunda çoxdan qızğın mübarizə aparmaq; yaxud da ki, işbaz həvəsi ilə dəyişən tələbatdan fayda əldə etməyə can atmaq olardı. Əlbəttə ki, bu sahədən qalanlardan heç də az olmayan mənfəət əldə etmək olar və *RTZ*-nin qız müəssisəsi olan *AEM* kompaniyası bunu öz şəxsi təcrübəsində hiss etmişdir. Bu kompaniya, aviasiya konstruksiyaları və mühərrikləri üzrə aparıcı istehsalçıların kütləvi buraxılışlardan əsasən imtina etdikləri təyyarələrin istehsalı və uçan aparatlara texniki xidmət üzrə ixtisaslaşıb.

Sahənin təkamülü sahənin bir inkişaf mərhələsindən digərinə keçidi zamanı baş verən intensiv dəyişiklikləri əks etdirir. Təkcə vacib problemlər deyil, elə həmin dərəcədə də hər bir mərhələyə uyğun olan idarəetmə vəzifələri və stili də dəyişir. Sahənin təkamülü həm də sahənin müvəffəqiyyətinin öz metod və iş stillərini dəyişən şəraitə uyğunlaşdıra bilməyən bəzi firmaların məğlubiyyətinin səbəbi ola biləcəyini sübur edir. Sahənin yaranmasının ilkin mərhələlərində uğurlu və sahibkarlıq iş stilindən istifadə edən firmalar fəaliyyətin daha bürokratrik metodlarına keçid zamanı çətinliklərlə qarşılaşa bilərlər. Anoloji qaydada, sabitlik və yetkinlik şəraitində fəaliyyət göstərməyə vərdiş edən firmalar, məhdudlaşdırılmış xərclər şəraitində işləmək lazım gələn tənəzzül dövrünə keçid zamanı biznesin idarəedilməsində çətinliklərlə qarşılaşa bilərlər. Sahənin inkişaf mərhələlərinin dərki, kompaniyanın uyğun idarəetmə stilindən istifadə edərək yeni mühitdə mövcud olması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

5.4 ƏTRAF MÜHİTİN SABİTLİYİ

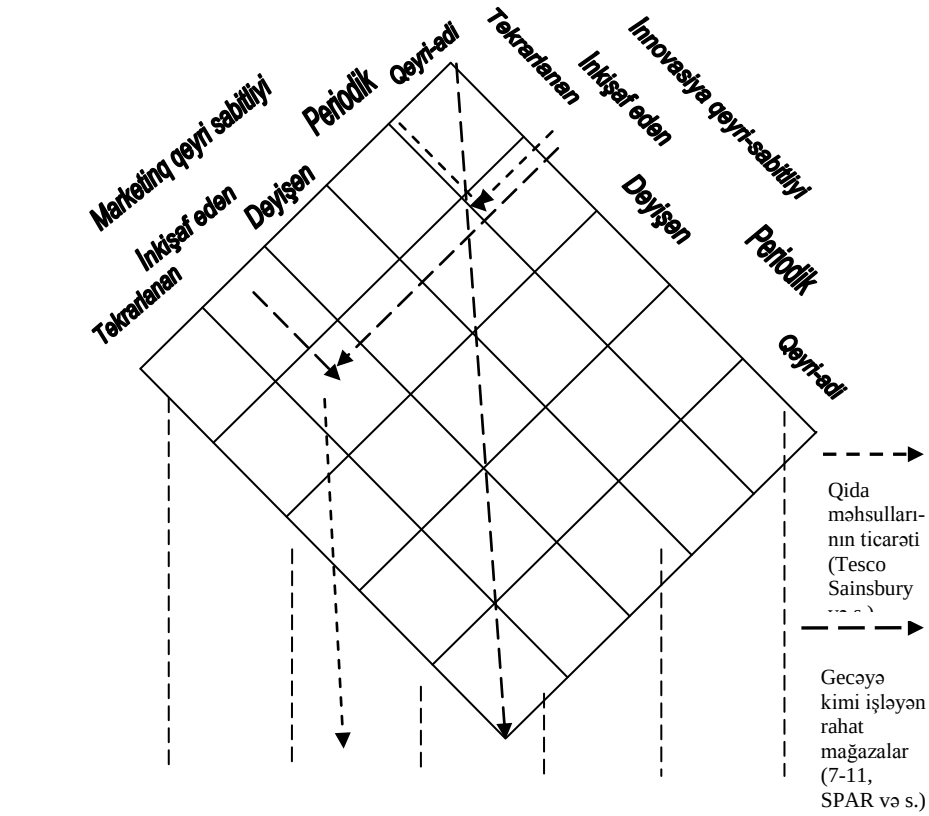
Sahənin təkamülünün Porter modelinin çatışmazlığı marketinq və texnoloji qeyri-müəyyənliklərin ancaq sahənin yaranması ilə sıx əlaqəli olduğunu vurğulamasıdır. Bu həmişə doğru olmur. Misal üçün, əlbəttə ki, Böyük Britaniyada qida məhsulları ticarəti on illərdir ki, yetkinlik

dövründədir, lakin, şəhərkənarı ticarət komplekslərinin və supermarketlərin artımı, pərakəndə qiymətlərin tənzimlənməsindən imtina və "şəhər kənarı bazarlığa" keçid bu sahənin yetkinliyinə baxmayaraq hələ də qeyri-sabitlik dövrünü yaşadığını göstərir. Ansoff nəzəriyyəsinə görə (*Ansoff, 1984*), ətraf mühitin qeyri-sabitliyi sahənin strukturunu başa düşmək üçün fundamental əhəmiyyətə malikdir, lakin, onu, ancaq, sahənin həyat tsiklinin ilk mərhələlərinin əlaməti hesab etmək olmaz.

Marketinq və innovasiya qeyri-sabitliyini ayırmaq olar (cədvəl 5.1). Bunun aşkar səbəbləri var və biz rəqabətin sürətlə dəyişdiyi, texnologiyanın isə az dəyişdiyi avtomobilqayırma kimi bir neçə sahəni nəzərdən keçirəndə buna şahid olarıq. Sahənin təkamülü həm marketinq, həm də innovasiya qeyri-sabitliyi şərtləri daxilində məhsulun həyat dövrünün mərhələlərinin qeyri-müəyyənliyi ilə əlaqələnən ətraf mühitin qeyri-sabitliyindən müəyyənləşən amillərdən asılıdır. Bununla belə təkcə yaranma dövründə deyil, həm də tənəzzül mərhələlərində və inkişafın bir mərhələsindən digərinə keçid zamanı ehtiyatsız kompaniya təhlükə ilə qarşılaşa bilər. Bir çox bazarlarda isə marketinq və innovasiya qeyri-sabitliyini qabaqlayan amillər tamamilə müxtəlif olurlar.

Cədvəl 5.1 Ətraf mühitin qeyri-sabitliyini müəyyənləşdirən amillər.

Güclü marketinq qeyri-sabitliyi ilə əlaqə	**Güclü innovasiya qeyri-sabitliyi ilə əlaqə**
Satış həcminin əhəmiyyətli faiz hissəsi marketinqə xərclənir	Satışın əhəmiyyətli faiz hissəsi tədqiqata və təkmilləşdirmələrə xərclənir
Bazarın yeni iştirakçıları	Sahədə tez-tez yeni məhsullar meydana gəlir
Çox aqressiv liderlik edən rəqib	Açıq səhmdar kompaniyaların azlığı
Alıcılar tərəfindən təhdidedici təzyiq	Yeni texnologiyanın meydana gəlməsi
Tələb sahənin imkanlarını üstələyir	Çoxsaylı rəqibexnologiyalar
Açıq səhmdar kompaniyaların yaranması, tənəzzülü və ya keçid vəziyyəti	Açıq səhmdar kompaniyaların yaranması, tənəzzülü və ya keçid vəziyyəti
Aşağı mənfəətlilik	Aşağı mənfəətlilik
Məhsulların yüksək diferensiasiyası	Yaradıcı yanaşma uğuru şərtləndirən əsas vacib amildir
Gizli tələbatların aşkarlanması uğuru şərtləndirən	



Ətraf mühitin qeyri-sabitliyi

Strateji vurğu

İmkanlar

Təkrarlanan	İnkişaf edən	Dəyişən	Periodik	Qeyri-adi
Stabil	Reaktiv	Xəbərdar edici	Tədqiq edici	Yaradıcı
Məhdudlaş-dırılmış	Adaptasiya olunmuş	Sinerqetik	Qlobal	Yaradıcı

Şəkil 5.4 Ətraf mühitin qeyri-sabitliyi

Şəkil 5.4 - də qeyri-sabitliyin iki ölçməsini kombinə etməyə imkan verən mexanizm təsvir olunmuşdur. Burada, eyni sahədə məşğul olan iki strateji qrupun fərqli ətraf mühit şəraitində yerləşməsi göstərilib. Böyük Britaniyanın qida məhsulları pərakəndə ticarəti sferasında, *Sainsbury's* və *Tesco* kimi aparıcı kompaniyaların mövcudluq mühiti həm innovasiya, həm də marketinq baxımından **inkişafda** olandır. "Şəhərkənarı bazarlığa"

keçid prosesi davam edir (ancaq, ətraf mühitin ekolji vəziyyəti barədə narahatçılq bu prosesin inkişafının ləngiyəcəyinə işarə edir). Həmçinin daha iri mağazaların yaradılması istiqamətində də işlər davam edir. Bununla bərabər inkişaf modeli sahənin əsas iştirakçılarının vəziyyəti kimi tamamilə başa düşüləndir. Bu sahədə, anoloji qaydada, elektron satış məntəqələrinin tətbiqi və mal ehtiyatlarının vəziyyəti üzərində texnoloji nəzarətlə bağlı əhəmiyyətli dəyişikliklər baş vermişdir. İndi, bu, sahədə fəaliyyət göstərən kompaniyaların ayrılmaz elementidir. Təəccüblü deyil ki, inkişaf edən bazarların qeyri-sabitliyinə və inkişaf edən innovasiyaların qeyri-sabitliyinə uyğun nöqtələrdən çıxmış perpendikulyarların kəsişmə nöqtəsi, ətraf mühitin qeyri-sabitliyini bütövlükdə inkişafda olan kimi təsnifləşdirməyə imkan verən kvadratda yerləşir.

Qida məhsulları satışı üzrə aparıcı kompaniyaların vəziyyəti elə həmin sahədə digər strateji qrupun tərkibinə daxil olan "əlverişli mağazaların" mövqeyindən fərqlənir. "Əlverişli mağazalar" strateji qrupu qida məhsulları satışı üzrə aparıcı kompaniyaları ilə eyni səviyyədə innovasiya qeyri-sabitliyi ilə üzləşir, lakin onların qarşılaşdıqları **marketinq qeyri-sabitliyi** periodikdir. Bu onunla əlaqədardır ki, bu qrup hələlik "şəhərkənarı bazarlığa" keçid imkanını görmür, "əlverişli mağazaların" sahənin yaranma mərhələsində olması isə bir çox yeni iştirakçıların əmələ gəlməsi deməkdir. Qida məhsullarının satışı üzrə aparıcı kompaniyalarla eyni sahədə yerləşən "əlverişli mağazalar" strateji qrupu dəyişən ətraf mühitdə qeyri-sabitlik dövrünü yaşayırlar.

Asnoff kompaniyaların qarşılaşdığı ətraf mühitin qeyri-sabitlik növləri müxtəlifliyindən ümumi strateji və idarəetmə nəticələri çıxarır. Onun fərziyyələrinə görə aparıcı pərakəndə ticarət kompaniyalararı öz strateji istiqamətlərində reaktiv olmalı və uyğunlaşma bacarığına malik olmalıdırlar. Eyni zamanda "əlverişli mağazaların", ətraf mühitdəki dəyişikliklər barədə məlumat vermək və sinergetik əməkdaşlıq üçün imkanlar axtarması üçün, daha dinamik idarəetmə stilinə ehtiyacı vardır. Bu konteksdə "əlverişli mağazalar" öz vəziyyətlərinin böhranlı olduğu bir sıra malların assortimentinə diqqətlərini yönəltdilər: bu, satış həcminin əhəmiyyətli hissəsini təşkil edən alkoqollu, alkoqolsuz və südlü içkilərdir. Onlardan bir çoxlarında videoməhsulların prokata verildiyi nöqtələr də açıldı. Marketinq nöqteyi-nəzərindən ətraf mühitin qeyri-sabitliyinin düzgün qiymətləndirilməsi çox vacibdir. Firma öz imkanlarını dəyişən mühitin şərtlərinə uyğunlaşdırmağa cəhd etməli və yaxud da yeni şəraitə uyğun gələ biləcək tərzdə inkişaf etməlidir. *Trustee Savings Bank* (*TSB*) və Böyük Britaniyadakı bir çox digər banklar malik olduqları resursların onlara adət edilməmiş stildə fəaliyyət göstərməyə imkan verdiyinə inanmağın nə qədər təhlükəli olduğunu öz təcrübələrində görüblər. *TSB* bankı uzun müddət ərzində çox sabit bazarda rasional xidmət standartları təqdim etməklə praktiki olaraq məhdud idarəetmə stilinin təmsilçisi olmuşdur.

Bu, kompaniyanın digər banklara nisbətən hətta böyük ölçüdə qapalı sistemlərə və əməliyyatlara əsaslanması və çətin ki, sahibkarlıq yanaşmasına ehtiyac duyması demək idi. *TSB*-in özəlləşdirilməsi böyük miqdar pulun və geniş imkanların təhlükəli əlaqələnməsini yaratdı, eyni zamanda da bank fəaliyyətinin göstərildiyi ətraf mühit şəraiti də əhəmiyyətli şəkildə dəyişmişdi. İki demək olar ki, qaçılmaz dəyişiklik baş vermiş idi: a) bank daha dinamik ətraf mühitdə biznesi idarə edə bilmirdi; b) o, sərəncamında olan böyük miqdar nəğdiyyə ilə əməliyyat aparmaq üçün strategiya hazırlaya bilmirdi. Son nəhayətdə, onu, lazımi imkanlar təqdim edə bilən *Lloyds* kompaniyasına birləşdirmək qərarı verildi. Böyük Britaniyanın maliyyə bazarında anoloji misallar çoxdur: ilk növbədə təminat və hər bank gününün sonunda düzgün balans barədə narahatçılığa səbəb olan mentalitetin olması, rəhbərliyin, müasir dinamik ticarət müəssisələrinin idaəretmə vərdişlərinə kifayət qədər yiyələnməməsi deməkdir. Çoxları *Alliance & Leicester* və *Halifax* kimi bir neçə iri tikinti cəmiyyətinin banklara çevrilməsini diqqətlə izləyəcəklər, çünki onlar, tamamilə yeni iş şəraiti ilə razılaşaraq güzəştə getməyə başlayırlar.

5.5 SPACE TƏHLİLİ

SPACE (ingiliscə - strategic position and action evaluation)- strateji mövqenin təhlili və fəaliyyətin qiymətləndirilməsidir (*Rowe et al., 1989*). O, qeyri-sabitlik çərçivəsindən çıxaraq ətraf mühitin öyrənilməsinə və kompaniyanın rəqabət üstünlükləri və maliyyə gücü ilə əlaqəndirərək sahənin güclü tərəflərini nəzərdən keçirməyə imkan verir. *Shell* kompaniyasının siyasətinə istiqamətlənmiş matris və portfelin planlaşdırılmasının digər çoxaspektli metodları kimi təhlilin bu növü həddindən artıq çoxsaylı strateji məsələləri bir neçə parametr üzrə yekunlaşdırmağa imkan verir. Bunlardan biri əhatə edən şəraitin bir çox tərəflərinə toxunan ətraf mühitin sabitliyidir. Lakin, SPACE təhlilinə görə ətraf mühitin qeyri-sabitliyinin əksi kompaniyanın maliyyə davamlılığıdır, yəni ki, yüksək likvidliyə malik və ya digər ehtiyatlara çıxışı olan kompaniya ətraf mühitin dəyişkənliyi qarşısında tab gətirə bilər.

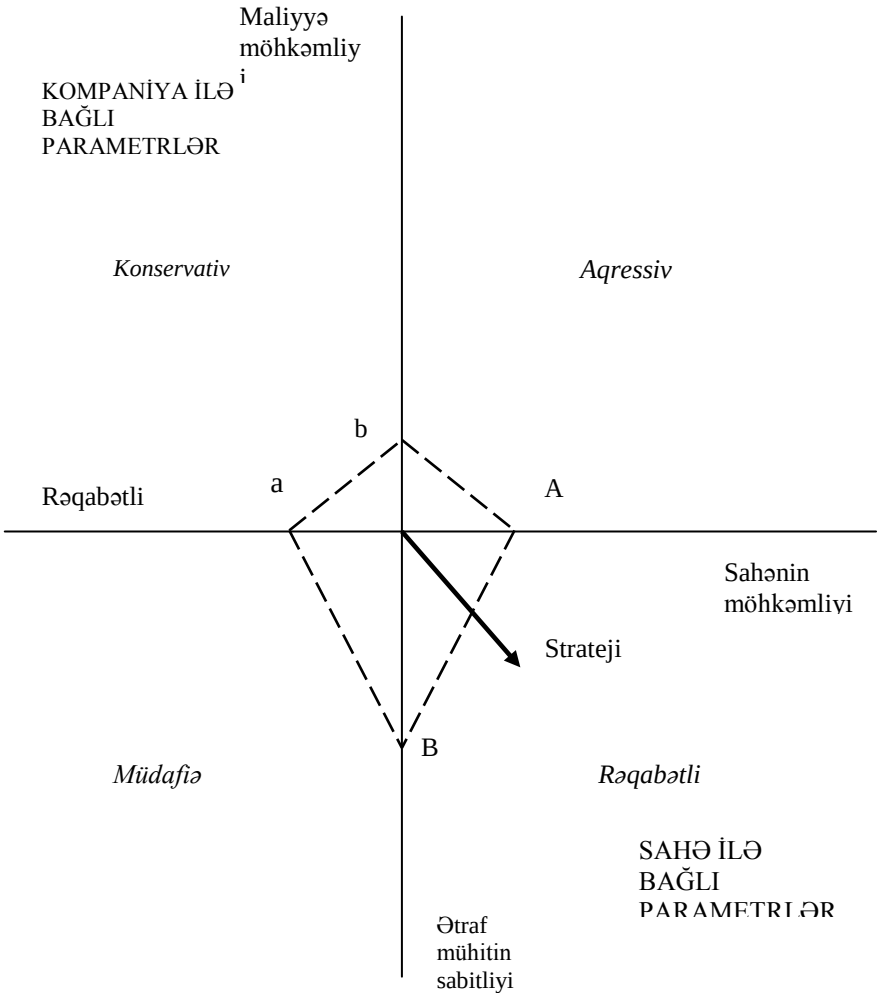
Nəzərdən keçirilən digər məsələ sahənin daxili möhkəmliyidir. Sahənin cazibədarlığı artım potensialı, mənfəətlilik və resursların səmərəli istifadə edilməsi imkanları nöqteyi-nəzərindən diqqət mərkəzində yerləşir. Müəyyən sahədə işləyən kompaniya üçün kompaniya rəqabət üstünlüklərinə malik olmadıqda belə üstünlüklərin heç bir əhəmiyyəti olmur. Beləliklə, SPACE təhlili kompaniyanın sahədə nisbi vəziyyətini qiymətləndirə bilmək üçün sahə gücünü rəqabət üstünlüklərinə qarşı qoyur.

Hər bir parametrə görə sahənin və kompaniyanın qiymətləndirilməsi şəkil 5.5-də göstərildiyi kimi abAB rəqabət profilini tərtib etməyə imkan verir. Misalda qiymətləndirilən kompaniyanın zəifliyi aydın

görünür: ətraf mühitin mötədil qeyri-sabitliyi maliyyə möhkəmliyi ilə tarazlaşmamışdır, kompaniyanın rəqabət üstünlükləri isə sahənin bütövlükdə daxili davamlılığı ilə müqayisədə elə də böyük deyil.

Cədvəl 5.2 SPACE təhlilinin komponentləri

Kompaniya ilə bağlı parametrlər	Sahə ilə bağlı parametrlər
Maliyyə möhkəmliyi	**Ətraf mühitin sabitliyi**
İnvestisiyanın rentabelliyi	Texnoloji dəyişikliklər
Kreditdən hər hansı maliyyə məqsədlərindən ötəri istifadə etmək	İnflyasiyanın səviyyəsi
Likvidlik	Tələbin dəyişkənliyi
Mövcud olan/lazımi kapital	Rəqib məhsulların qiymət diapazonu
Nəğd pul axını	Sahəyə daxilolma yolunda maneələr
Bazardan çıxma yolunda maneələr	Rəqabət təzyiqi
Risk	Tələbim qiymət elastikliyi
Rəqabətə davamlılıq	**Sahənin daxili möhkəmliliyi**
Bazar payı	Artım potensialı
Məhsulun keyfiyyəti	Mənfəət potensialı
Məhsulun həyat tsikli	Maliyyə sabitliyi
Məhsulun əvəzetmə tsikli	Texnoloji nou-hau
Müştərilərin loyallığı	Resursların səmərəli istifadəsi
Rəqiblərin gücünün istifadəsi	Kapitaltutumluluq
Texnoloji nou-hau	Bazara daxil olma qabiliyyəti
Şaquli inteqrasiya	Məhsuldarlıq



Şəkil 5.5 SPACE təhlili xəritəsi
Mənbə: Rowe et al.-un məlumatlarına əsaslanıb. Şəkil 6.10, s.145

Əks istiqamətin nisbi həcmi firmanın uyğun strateji mövqeyini göstərir. Misal üçün, şəkil 5.5-ə görə A+a və B+b kəmiyyətlərinin cəmi strateji mövqeyin təhlilinin (SPACE) aşağı sağ sektor istiqamətinə meylləndiyini göstərir. Bu cəlbedici sahə şəraitində rəqabət üstünlüklərinə malik kompaniyanın tipik **rəqabətli strateji mövqeyini** göstərir. Bununla belə, ətraf mühitin mövcud qeyri-sabitliyi ilə mübarizə aparmaq üçün maliyyə resurslarının güclülüyü çatışmır. Aydındır ki, belə firmalar öz rəqabətli mövqelərini saxlamaq üçün böyük həcmli maliyyə resurslarına ehtiyac duyurlar. Uzunmüddətli planda buna səmərəliliyin və məhsuldarlığın artırılması ilə çatmaq olar, lakin, ehtimal ki, əlavə kapitalın əldə

edilməsinə və ya böyük nəğd vəsaitlərinə mailk kompaniya ilə birləşmək ehtiyacı da yarana bilər.

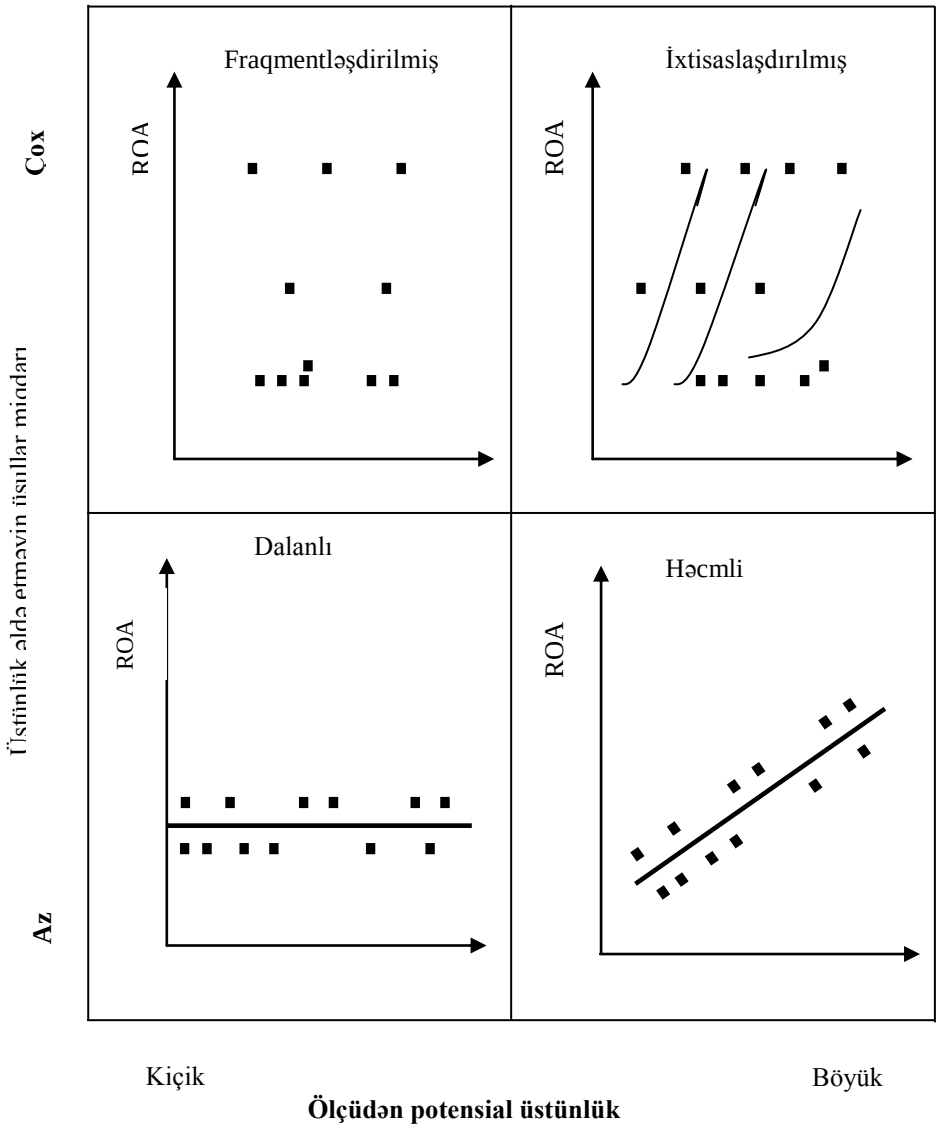
Strateji mövqeyi **aqressiv sektora** uyğun gələn firmaların əhəmiyyətli üstünlükləri var, lakin, onlar yeni rəqiblər tərəfindən təhlükə ilə üzləşə bilərlər. Əsas təhlükə aşkar rəqabət üstünlüklərinə malik məhsulların hazırlanması yolu ilə bazarda sonrakı üstünlüyü saxlamağa maneə olan özünə arxayınlıqdır. Bu kompaniyaların həddən artıq maliyyə gücü olduğuna görə onların öz sahələrində və ya yaxın sahələrdə udmaq üçün potensial obyektlərin – kompaniyaların axtarılması cəlbedici görünür.

Mühafizəkar strateji mövqe investisiyaya tələbatın az olmasının maliyyə artıqlığı yaratdığı formalaşmış bazarlardakı kompaniyalar üçün xarakterikdir. İnvestisiyanın çatışmazlığı bu kompaniyaların əlverişsiz şəraitdə fəaliyyət göstərdiyi deməkdir, mövcud bazarda imkanların yetərsizliyi isə onları uzunmüddətli perspektivdə zəiflədir. Beləliklə, bu kompaniyalar nəğd axınlarının fasiləsizliyini təmn etmək üçün öz mövcud məhsullarını müdafiə etməli və eyni zamanda da yeni bazar imkanlarının axtarışı ilə məşğul olmalıdırlar.

Müdafiə mövqeyində olan kompaniyalar açıq-aşkar diş batandılar. Rəqiblərlə mübarizədə cüzi qüvvələrinin olması, onları, səmərəli işləməklə öz resurslarını gücləndirməyə və müdafiəsi mümkün olan bazarlara diqqətlərini yönəltmək üçün rəqabətli bazarlardan geri çəkilməyə hazır olmağa məcbur edir. Rəqiblərin və ya ətraf mühitin bu kompaniya üzərində qələbə qazanması ancaq vaxt məsələsidir.

5.6 ÜSTÜNLÜKLƏR MATRİSİ

Mövcud bazarlarda strateji qrupların müəyyənləşdirilməsindən sonra, bu qrupların müxtəli mənfəətlilik səviyyəsinə malik olduğu aydın olur. Misal üçün, dəzgahqayırma sahəsində ənənəvi tokar dəzgahları çox geniş yayılmış məhsullar hesab olunur və onları tez-tez minimal xərclərlə üçüncü dünya ölkələrində hazırlayırlar. Lakin bu sahənin digər tərəfində, deyək ki, elastik istehsal sistemlərinin buraxılışı sferasında xüsusi texnologiyaya malik kompaniyalar kifayət qədər yüksək mənfəət əldə edə bilərlər. Belə modelin mövcudluğunun etirafı *Boston Consulting Group* firmasını (1979) bir sahə daxilində rəqabətli ətraf mühitin müxtəlif növlərini təsnifləşdirməyə imkan verən üstünlüklər matrisini hazırlamasına səbəb oldu. Bu struktur iki parametri fərqləndirir: bazarda üstünlüyün əldə edilməsi üçün metodların sayı və həcmdən potensial üstünlük. Şəkil 5.6-da üstünlük matrisinin sektorlarında nisbi həcm və aktivlərin gəlirliiyi arasında arasında əlaqənin necə müxtəlf olduğu göstərilib.



Şəkil 5.6 Üstünlük matrisi.

Matrisin **dalan** sektoru üstünlük əldə etmə üsullarının kifayət etmədiyi, həcmdən potensial üstünlüyün kiçik olduğu bazarlara uyğun gəlir. Deməli, belə strateji qrupa daxil olan kompaniyalar öz kommersiya fəaliyyətini kütləvi istehlak malları ticarətinə anoloji olaraq aparırlar. Burada nisbətən mürəkkəb məhsullar təqdim oluna bilər, misal üçün, stolüstü kompüterlərin istehsalı və satışı sahəsində, texnologiya yaxşı məlumdur, texnoloji təkmilləşdirməyə baxmayaraq, məhsulun dizaynı oxşardır və bütün iştirakçılar eyni bir təchizat mənbəyindən istifadə edirlər. Həm iri, həm də

kiçik istehsalçılar xarici təchizatçıların xidmətlərinə müraciət edirlər, istehlakçılar isə tamamilə bir məhsulu digəri ilə müqayisə edə bilirlər. İBM kompaniyasın PS2 təklifi kimi bazarı təbəqələşdirmək cəhdləri uğursuzluqla nəticələnmişdir. Buna görə də rəqiblər, əsas etibarilə, səmərəli istehsal və bölüşdürmə əsasında rəqabət aparmağa məcburdurlar.

Təbəqələşdirmək üçün əlverişli imkanların əvvəlki kimi az, lakin, həcmdən potensial üstünlüyü əhəmiyyətli olan bazarlar **həcmli** sektorda təqdim olunub. Belə situasiyalar stolüstü kompüterlər üçün bəzi periferiy qurğular bazarları üçün xarakterikdir. Xüsusən də printerlər istehsalı sahəsində *Canon, Hewlett-Packard* və *İBM* kompaniyaları liderliyə yüksəliblər. Bunun səbəbi printer istehsalçılarının tələbatları ilə mexaniki çap bloklarının kütləvi istehsal arasında fərqlərin aradan qalxmasıdır. Mikrokompüterlər istehsalı sahəsində istehsal prosesi dəqiq müəyyənləşdirilmiş qaydada standart komponentlərin yığılmasından ibarətdir. Printerlərə gəldikdə isə hər bir istehlakçıya məlumdur ki: kağızların verilməsi və çap probleminin bir çox həlli üsulları mövcuddur. Məhz elə bu xüsusiyyət, sonda, bir neçə ən nüfuzlu təchizatçının istehsal miqyası artımından qənaət əldə edə biləcəyi sahənin formalaşmasına gətirib çıxartdı. Belə bazarların olduğu təqdirdə həcmin artırılması və miqyas artımından qənaət uğrunda mübarizə həlledici olacaqdır. Hakim kompaniya xərclərin azaldılmasından əldə etdiyi üstünlüklə müəyyən vaxt ərzində öz liderlik mövqeyini qoruya biləcək. Lakin daima, yeni texnologiyanın meydana gəlməsi ilə xərclərin azaldılmasıından üstünlüyün heçə yenmə təhlükəsi var. *Hewlett-Packard* kompaniyası bu yolla istehsalçılar qrupunda liderlərdən birinə çevrilə və yenicə yaranan lazer printerləri bazarında sahə standartını təcəssüm etdirə bildi.

İxtisaslaşmış bazarlar, müəyyən bazarlarda fəaliyyət göstərən kompaniyaların fəaliyyət miqyasdından gəlirliliyi ilə fərqləndiyi vaxt formalaşır. Bu, mikrokompüterlər üçün proqram təminatı ilə məşğul olan təchizatçılar arasında adi haldır. Proqram təminatı ümumi bazarı daxilində hər birinin öz lideri olduğu aydın seçilən sektorlar var. Həmçinin o da məlumdur ki, bazarın liderləri tanınmalarından və etibarlı hesab edildiklərindən öz məhsullarına daha yüksək qiymət qiya bilərlər. Misal üçün, *Microsoft Office* ofis üçün birləşmiş proqram təminatı sektorunda əsas rəqiblərinə nisbətən yüksək qiymətlər təyin edərək öz hökmranlığını sürətlə təsbit edir. *Atari* oyun sektorunda qiymətləri diktə etmək üçün o qədərdə geniş imkanlara malik deyil, ancaq, bu kompaniyanın sahədə hökmranlığı, onun öz bazar seqmenti daxilində həcm üstünlüyündən uğurla istifadə etdiyini göstərir. Nəticədə, biz, ixtisaslaşdırılmış bazarlarda situasiyanı əks etdirən qrafikdə ayrı-ayrı kompaniyaların inkişafına uyğun gələn bir neçə təcrübə əyrisini görürürk. İxtisaslaşdırılmış bazarlarda, ən uğurlu kompaniyalar, iki seqmentin birində üstünlük əldə edə bilən kompaniyalar olacaqdır. Proqram təminatı bazarında bu o deməkdir ki, li-

derlik yeni nəsil məhsul yaradan kompaniyalara məxsus olacaq: belə ki, *Microsoft* kompaniyası *Windows* əməliyyat sistemini buraxaraq və bununla da İBM PC-ni onunla rəqib *Apple Mac* kimi istehlakçılar üçün əlverişli edərək lider oldu.

Bazar tələbatının dalanlı, həcmli və ya ixtisaslaşmış bazarlarda olduğu kimi aydın müəyyənləşdirilməməsi **fraqmentləşdirilmiş** bazarların meydana gəlməsinə səbəb olur. Kompüterlər üçün əlavə qurğular bazarının bəzi hissəsi fraqmentləşdirilmiş struktura malikdir. Printerlərə tələbdən fərqli olaraq plotterlərdən istifadə edən mütəxəssislər böyük tələblər irəli sürürlər, rəngin və yüksək ixtiyarın verilməsi imkanı isə istehsalçılar qarşısında müxtəlif diferensiasiyalaşdırılmış məhsullar buraxılışı üçün qeyri-məhdud perspektivlər yaradır. Anoloji qaydada, mühasibat uçotunun aparılması üçün proqram təminatı təchizatı sferasında bir çox alternativ spesifikasiyalar var və buna görə də bazarın bir sektorunda müxtəlif qiymətlərlə satılan müxtəlif məhsulların olması mümkündür. Belə fraqmentləşdirmə şəraitində uğur, məhsulun konkret spesifikasiyasına tələbatın olduğu bazar oyuğunun axtarılmasından asılıdır. Çətin ki, bir oyuqda artım üçün kifayət qədər imkan olsun və buna görə də, inkişaf etmək istəyən kompaniyanın uğuru, güman ki, onun, miqyasın artımından qənaət əldə etməyə imkan verəcək müəyyən ümumiliyiə malik bir neçə oyuq tutmasından asılı olacaq.

5.7 NƏTİCƏ

Təşkilatın işlədiyi sahəvi və ya rəqabətli ətraf mühitin sistematik təhlili dörd əsas komponentdən ibarətdir: 1) sahə rəqabətini hərəkətə gətirən beş gücün təhlili (mövcud iştirakçılar arasında rəqabət, yeni iştirakçılar və əvəzedicilər tərəfindən təhlükə, istehlakçının və təchizatçının bazar nüfuzu); 2) kompaniyanın, bazarda ümumilikdə bütün rəqiblərə qarşı deyil, konkret rəqiblərə qarşı mübarizə aparmasına imkan verən strateji qrupların müəyyən edilməsi; 3) kompaniyanın strateji qrupları tərəfindən tutulmuş subbazarlarda mövcud ola bilən, miqyas artımı ilə şərtlənmiş qənaətin və rəqabət mühitinin müxtəlif növlərinin olmasının qəbul edilməsi; 4) bazarlarda qeyri-sabitliyin qiymətləndirilməsi. Bu amillərin təsirini başa düşərək kompaniya, ayrı-ayrı bazar seqmentlərində aparılan ən çox ehtimal edilən rəqabət növünü təyin edə və ona uğur gətirə biləcək strategiya növünü seçə bilər. Qeyri-sabitliyin təhlili nəticəsində, həm də, müəsissənin lazımi istiqaməti və nə dərəcədə sahibkarlıq səyləri və məhdudlaşdırılmış idarəetmə metodlarının əlaqələndirilməsinin müəssisənin idarə edilməsinə yararlı ola biləcəyi haqqında nəticələr çıxarmaq olar. Bazarın seqmentləşdirilməsinin kompaniyaya öz resurslarını müəyyən alıcı tələbatını ödəmək üçün istiqamətləndirməyə imkan verdiyi kimi, sahənin təhlili, ayrı-ayrı rəqib qruplarından qorunmaq üçün müdafiə

xəttinin qurulmasına və işlədiyi bazarın tipindən asılı olaraq öz üstünlüklərini inkişaf etdirməyə kömək edir.

Yadınızdadırsa, biz əvvəlcədən qeyd etdik ki, gələcəkdə rəqabət tiplərinin və mənbələrinin dəyişməsi, həmçinin, bazarın strukturundakı fundamental dəyişikliklərlə qarşılaşacağımız üçün bir sahənin öyrənilməsi kifayət deyil. Sahənin təhlilinə, öz müştərilərini və rəqiblərini, həmçinin, təşkilatın öz şəxsi imkanlarını başa düşmək qabiliyyətini əlavə etmək lazımdır. Növbət fəsil buna həsr olunacaq.

Təcrübədən misal *Virgin* FT *Megastore*

Dünən səhmləri birjada qiymətləndirilməyən *Virgin Group* kompaniyası ser Riçard Brensonun simasında nəşriyyat və distribyutor, həmçinin, KİV sferasında fəaliyyət göstərən *Lagardere Media* fransız kompaniyasına *French Megastores* firma adı altında 16 fransız meqamağazasının və *Virgin* pərakəndə brendinin istifadə edilməsi üçün beynəlxalq hüquqların bir hissəsinin satılması haqqında 150 mln. avroluq (92 mln. funt sterlinq) sövdələşmə bağladı.

Parisdə Yelisey meydanında olan mərkəzi mağazalarında keçirdikləri birgə mətbuat konfransında ser Riçard elan etdi ki, satışdan əldə edilən vəsait bütün dünya üzrə *Virgin Mobile* mobil əlaqəsi biznes sferası da daxil olmaqla Virgin müəssisələrinin açlmasına sərf olunacaq.

“Musiqi məhsullarının pərakəndə ticarəti bu ay bütün dünya üzrə “kişmiş dənəsi” olmadı. Biz əminik ki, öz (nəğd) vəsaitlərimizi mobil telefon sənayesinə və bir-iki digər sahəyə yatırtmaqla böyük mənfəət əldə edə bilərik”.

Bu qərar Virgin kompaniyasının *Virgin One* ipoteka bankında olan payının Şotlandiyanın *Royal* bankına satılması ilə nəticələndi. Qrup bu yaxınlarda *Lloyds TSB*-dən alınan kredit məbləğini də artırdı.

Legardere kompaniyası təkcə mağazaları deyil, həm də *Virgin* brendini fransızdilli Avropada, İspaniyada və Portuqaliya mağazalarında istifadə hüququnu, kontinental Avropanın digər hissəsində ondan istifadə edə bilməyi seçmək hüququnu və beynəlxalq aeroportlarda və digər nəqliyyat mərkəzlərində *Megastore* firma adından istifadə etmək hüququnu əldə etdi.

Legardere kompaniyasının bölməsi *Hachette Distribution Services* (*HDS*) qarşıdakı 18 ay ərzində Fransada 6 mağazanın açılması və *Extrapol* mağazalarının mövcud brendlərini *Virginə* dəyişmək planını həyata keçirəcək.

HDS-in nümayəndəsinin sözlərinə görə dünənki sövdələşmə biznesin pərakəndə ticarət istiqamətinin inkişafına təkan olacaq və *Fnac* brendinə meydan oxumağa imkan verəcək (*Pinault-Printems-Redoute* (*PPR*)

kompaniyasına məxsus və musiqi məhsulları, kitablar və elektronika satılan mağazalar).

Buna baxmayaraq, *PPR* kompaniyasının icraçı rəhbərliyi belə hesab edir ki, dünənki sövdələşmə *Virginin* Avropada *Fnac* qarşısında daha bir addım geri çəkilməsidir.

İlkin mərhələdə *HDS* Fransada *Fnacın* 58 mağazasına qarşı 37 musiqi və kitab mağazası açacaq.

Sövdələşmənin məbləği ilə bağlı bəzi anlaşılmazlıqlar yarandı. *Legardere* kompaniyasının icraçı rəhbərliyi *Virgin* brendinin istifadəsinə görə ehtimal edilən gələcək ayırmalar da daxil olmaqla, dərhal daha az ödəməklə 150 mln avrodan az olan məbləği səsləndirdi.

Eyni zamanda ser Riçard sövdələşmənin məbləğinin 103 mln funt sterlinq olduğunu və *Legardere Virgin Megastoresin* alışı zamanı 10 mln funt sterlinqi borc kimi qəbul etdiyinə görə məbləğdən 93 mln. funt sterlinqin nəğd ödəniləcəyini dedi.

Legardere kompaniyası *Virgin Mobile*-ın məhsullarını, müstəsna olmasa da, bütün dünya üzrə öz pərakəndə ticarət şəbəkəsi vasitəsilə satacaq.

Mənbə: *Victor Mallet, "Branson sells French Megastores"*
Financial Times, 27 July, 2001, p.19

Müzakirə üçün suallar

1. *Virgin* kompaniyasının fransız bazarından getməsi hansı rəqabət təzyiqindən şərtlənmişdir? Əgər *French Megastores* brendi öz ana kompaniyasına xeyir gətirmirsə, nə üçün həmin mağazalar *Legardere Media* kompaniyası üçün dəyərliliyə malikdir?
2. Ser Riçard iddia edir ki, o, investisiyanı fransız bazarından mövcud rəqiblərin təzyiqi altında deyil, musiqi məhsulları və İnternet şəbəkəsi ilə bağlı rəqabət qeyri-sabitliyi səbəbindən çıxardır. Bu bazarlarda qeyri-sabitlik səviyyəsini qiymətləndirin.
3. *Virgin* –bu bir çox bazarları dəyişdirən unikal kompaniyadır. Üstünlük matrisinin köməyilə *Virgin* kompaniyasının daxil olduğu (araq, kola, sığorta), tərk etdiyi (video və audioyazı istehsalı, ipoteka, audio və videoməhsulların satıldığı kiçik mağazalar) və işləməkdə davam etdiyi (aviadaşımalar, mobil telefonlar) bazarların strukturunun başa düşülməsi üçün hansı nəticələr çıxartmaq olar?

Təşkilatın resurslarının qiymətləndirilməsi 6

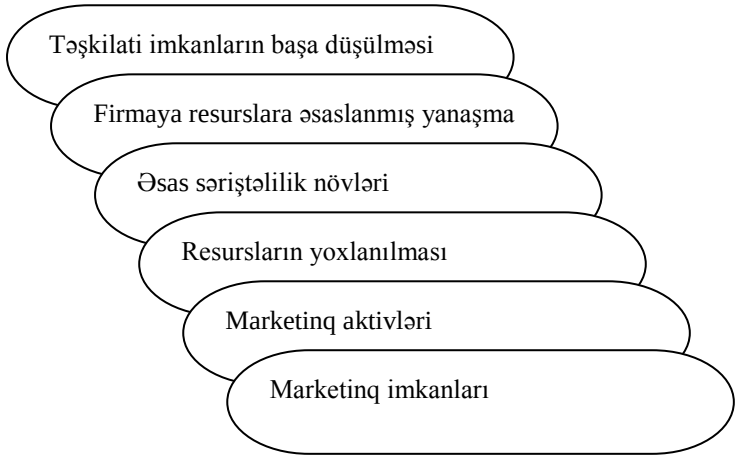
Brendlərinin adları kompaniyaların malik olduqları vacib aktivlərdir. Onlar balans hesabatının aktivlər siyahısının ən əvvəlində göstərilməlidir.
International Food Marketing Company-nin marketinq üzrə direktoru

GİRİŞ

Təşkilatın markretinq strategiyası variantlarının realistik qiymətləndirilməsi ilə yalnız bu təşkilatın resursları (onun aktivləri, imkanları və sərişt əlilik növləri) kontekstində məşğul olmaq olar. Bu zaman həm mövcud, həm də potensial resursları nəzərdən keçirmək lazımdır. Bu əsasda təşkilat öz rəqabətli vəziyyətini yaradır və belə real fundamenti olmayan istənilən marketinq strategiyası iki risklə üzləşə bilər. Birincisi, belə əsaslandırılmamış strategiya ola bilsin ki, istehlakçı nöqteyi-nəzərindən məhsulun unikal diferensiasiyasını təmin edə bilən resursları nəzərə almasın. İkincisi, belə əsaslandırılmamış strategiya təşkilatda olmayan və ya onun əldə edə bilmədiyi resurslardan və imkanlardan istifadə edilməklə uğura hesablanmışdır. Belə strategiya şübhəsiz ki, tətbiq zamanı müvəffəqiyyətsizliyə uğrayacaq.

Bu fəsildə, korporativ imkanların qiymətləndirilməsi üçün struktur əsası təmin edən aşağıda sadalanan məsələlər nəzərdən keçirilir:

- firma nəzəriyyəsində resurslara əsaslanmış nəticələr;
- təşkilatın resursları və onların rəqabətli differensiaisiyası ilə bağlı problemlərin aşkarlanması;
- kompaniyanın rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyənləşdirən marketinq resursları, reputasiya, brend kimi qeyri-maddi aktivlər, bölüşdürmə sisteminin üstünlüyü və digər amillərlə bağlı konkret məsələlərin qiymətləndirilməsi üçün firmanın sərişt əlilik növləri və resurs bazasının öyrənilməsi;
- marketinq strategiyasının hazırlanması üçün əsas kimi bu nəticələri marketinq resursları strukturunda birləşdirilməsi.



Şəkil 6.1 Təşkilatın resurslarının qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirilmə prosesi, ümumi məsələlərdən başlayaraq tədricən daha konkretlərə keçməklə, şəkil 6.1-də verilmişdir

6.1 MARKETİNQ RESURSLARI STRUKTURUNUN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

İstənilən təşkilat öz sərəncamında olan resursların uzun siyahısını tərtib edə bilər, lakin buna baxmayaraq, onlar arasından rəqabət üstünlüklərinin yaradılması və ideal halda isə araşdırıla bilən gələcəkdə saxlanıla bilinən faydalılarının seçilməsi vacibdir. Burada strateji idarəetmə sferasında hazırlanmış nəzəriyyələr yararlı ola bilər. Strateji idarəetmənin nəzəriyyəçiləri sübut etmişlər ki, dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinə ancaq rəqiblər tərəfindən imitasiyaya uğramayan və ya digərlərinin təkrar etməsi mümkün olmayan xüsusi resurslardan istifadə etməklə nail olmaq olar (*Mahoney and Pandian, 1992*). Üstünlük əldə etməyə imkan verən resurslar aşağıdakı bir sıra əsas xüsusiyyətlərə malikdir. Birincisi, onlar rəqiblərə nisbətən müştərilərə daha yüksək dəyər təqdim etməyə imkan verir (*Barney, 1991, 1997; Slater 1997*). İkincisi, bu resursların rəqiblər tərəfindən eynilə təkrar edilməsindən qorunmalıdır (*Dierickx and Cool, 1989; Reed and DeFillippi, 1990; Hall, 1992, 1993*). Üçüncüsü, təşkilat bu resursların dəyərliliyini əvvəlcədən müəyyən edə bilər (*Kay, 1993; Collis and Montgomery, 1995*).

Yuxarıda deyilənlərdən belə çıxır ki, brend kapitalı, müştərilərlə münasibət, bölüşdürmənin effektiv sistemləri, həmçinin, rəqabətli mövqeyin tutulması kimi resurslar rəqabətli üstünlüyün formalaşdırılmasına

imkan verən potensial əhəmiyyətə malikdir. Bunlar marketinq resursları adlanır, çünki onlar bilavasitə fəaliyyətin marketiqn növü ilə bağlıdır və onların səmərəsindən birbaşa olaraq bazarda istifadə olunur. Müştəri üçün dəyərliliyin yaradılmasında bu resursların rolu açıq-aşkardır. Lakin, onları rəqiblərin imitasiyasından qorumaq asandırmı (və uyğun olaraq da üstünlüyün itirilməsindən)? Kapital, zavod və avadanlıqlar kimi bəzi resurslar, mahiyyət etibarilə reputasiya, brendin dəyərliliyi və rəqabətli vəziyyət kimi kompaniyanın uzunmüddətli fəaliyyəti nəticəsində yığılmış digər aktivlərə nisbətən rəqiblər tərəfindən daha tez təkrar oluna bilər. Biz sonradan da görəciyik ki, əksər marketinq resursları öz təbiətlərinə görə qeyri-maddidir və buna görə də rəqiblərin onları başa düşməsi və təkrar etməsi çətindir.

Resursların təkrar edilmədən qorumaq üsulları izoləedici mexanizmlər (*Reed and DeFilippi, 1990*)adlanır, çünki, onlar rəqabət maneələri yaratmaq yolu ilə təşkilatı rəqiblərdən qorumaq məqsədini güdür. İzoləedici mexanizmlər üç əsas səviyyədə fəaliyyət göstərirlər:

- Birincisi, rəqibin uğurlu marketinq strategiyasını imitasiya etməsi üçün, o, ilk növbədə, bu strategiyanın yaradılması və reallaşmasına istiqamətlənmiş resursları aşkara çıxarmalıdır. Belə ki, rəqabətli mövqeyin yaradılması üçün resursların kompleks qarşılıqlı təsiri tələb olunur və bunların da aşkarlanması rəqiblər üçün çətinliklərlə müşahidə olunur. Lippman və Rumelt (*Lippman and Rumelt, 1982*) rəqiblərdə yaranan bu çətinlikləri səbəb-nəticə ikimənalılığı adlandırırlar. O, nəzərdə tutulan resurslarla (resurslar bazasından yığılmış, vərdişlərə əsaslanmış və təhsil və idarəetmə təcrübəsi nəticəsində əldə edilmiş), mürəkkəbliklə (böyük miqdarda qarşılıqlı əlaqədə olan resurslardan istfadə edilməsi) və spesifikliklə (müəyyən resursların konkret fəaliyyət növlərinə istiqamətləndirilməsi) əlaqədar yaradıla bilər. Məsələn, rəqib üçün əsas müştərilərlə yaxın münasibətlər kimi dəyərlərə malik firmaların fəaliyyətlərini təkrar etmək aşağı qiymətlərlə sövdələşmə təqdim edən firmaların resurslarını təkrar etməkdən daha çətindir. Birinci resurslara malik olmaq üçün müştərilərlə əlaqələrin qurulmasında müştərilərlə əlaqələrin idarəedilməsi kimi (nəzərdə tutulan vərdişlər) üstün vərdişlər, həmçinin, müştərilərin tələbatlarını ödəyə bilmək üçün texniki vərdişlər lazımdır. İkinci resurslar ehtimal ki, rəqiblər üçün təkrar edilməsi nisbətən asan iş olan xərclər üzərində səmərəli nəzarət sisteminə əsaslanır.
- İkincisi, hətta rəqibə resursların aşkarlanması müyəssər olacağı təqdirdə belə ona müəyyən strategiyanı imitasiya etmək üçün resursları əldə etmək lazım gələcək. Korporativ mədəniyyət və ya bazara istiqamətlənmə kimi resursların inkişafına (resursların inkişafından şərtlənən) müəyyən vaxt tələb oluna bilər. Digər resurs-

ların əldə edilməsi sərfəsiz ola, bəzən isə onlar müdafiə oluna bilərlər (misal üçün, bu patent müdafiəsi və müəlliflik hüquqlarının müdafiəsidir). Əgər resursların əldə edilməsi yüksək əməliyyat xərclərinə səbəb olursa, onda, bu da yəqin ki, onları təkrar etmək üçün əlavə maneəyə çevriləcək. Əgər hətta resursların əldə edilməsi nəzəri cəhətdən mümkün hesab edilsə də belə, onları rəqabət aparan firmaya tətbiqi daha az səmərəli ola bilər (misal üçün, menecerlərin işi bir sahədə digər sahəyə nisbətən az səmərəli ola bilər).

- Üçüncüsü, resursların çoxu müəyyən vaxtdan sonra öz əhəmiyyətini itirir, çünki rəqiblər, adətən, sonda uğurlu strategiyaları təkrar edə bilirlər. Bu xüsusən də sürətlə dəyişən bazarlara aiddir (məsələn, texnologiyanın sürətlə dəyişdiyi bazarlarda). Yenə də, bir resurslar digərlərinə nisbətən daha tez qiymətdən düşürlər. Məsələn, firmanın reputasiyası öz əhəmiyyətini sürətlə itirən sexə və avadanlığa nisbətən potensial olaraq uzun müddət ərzində rəqabət üstünlüklərinin formalaşmasına səbəb ola bilər. Unutmaq olmaz ki, reputasiyanın yaradılmasına uzun illər vaxt lazım gəlir, lakin, o bir gecənin içində də məhv ola bilər. Britaniyanın *Mark & Spencer* kompaniyasına mərkəzi pərakəndə ticarət mağazaları məxsus idi və o, uzun illər ərzində Böyük Britaniyada pərakəndə ticarət sferasında mükəmməllik mücəssiməsi hesab olunurdu. Lakin 2000-2001-ci illərdə bu kompaniyanın imici əhəmiyyətli dərəcədə sarsıldı, çünki, direktorlar şurasının iclaslarında olan söyüşlər qəzet məqalələrinin mövzularına çevrildi, mənfəətin azalması isə səhmlərin qiymətinə mənfi təsir göstərdi.

Beləliklə, resursların təhlilini apararkən vacib bir məsələni unutmaq olmaz: bu resurs təşkilat üçün dayanıqlı rəqabətli üstünlüyün yaradılmasına kömək edirmi? Əgər belədirsə və ya bu resursun fəaliyyətini bu istiqamətdə gücləndirmək olarsa, deməli, onu üstün marketinq strategiyasının yaradılması üçün əsas kimi qəbul etmək və həm xarici öyrənmədən, həm də daxili uzaqgörməzlikdən qorumaq laszımdır.

Daha sonra, biz, təşkilatın sərəncamında olan resursların tiplərini təsvir edəcək və bu resursların aşkarlanmasından danışacağıq. Biz, indi olduğu kimi, “resurslar”, “aktivlər” “səriştəlilik növləri” və “imkanlar” terminlərini sinonim kimi istifadə edəcəyik. Buna baxmayaraq, konseptual baxımdan “resursları” daha ümumi termin, “aktivlər” və “imkanları” isə resursların növləri hesab etmək olar.

6.1.1 Təşkilati xüsusiyyətlərin şərhi

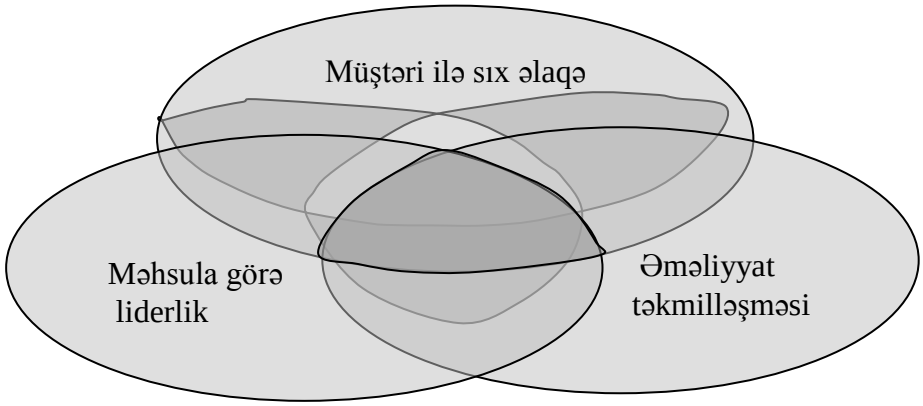
Resursların təşkilati xüsusiyyətlərini, gizli və ya zəif cəhətlərini, aktivlərini və ya öhdəliklərini adlandırmaq risklidir: Doğurdanmı

marketinq strategiyamızın nə cür olacağı artıq bizə məlumdur? Dey (*Day, 1997*) yazır:

> "Hər bir müəssisə dəyərin əlavə edilməsi zəncirində öz məhsulunu hərəkət etdirmək üçün çoxlu imkanlar əldə edir. Ancaq, bu imkanlardan çox az hissəsi rəqiblərin imkanlarını üstələyir. Bu elə həmin xarakterik xüsusiyyətdir ki, müştərilər üçün vacib olan və rəqiblər tərəfindən təkrar oluna bilməyən təklifin dəyərliliyini saxlamağa imkan verir".

Əslində məlumdur ki, müştərilər üçün üstün dəyərin yaradılmasının müxtəlif üsulları prinsipial olaraq müxtəlif resurslardan istifadəni tələb edir. Misal üçün, Trisi və Uirseme (*Treacy and Wiersema, 1995b*) müxtəlif "dəyərlilik əlamətlərini" ayırır ki, onlardan hər biri bir müştəri tipinin xarakterik tələbatını ödəmək üçün yararlıdır və hər biri müxtəlif resurs imkanları tələb edir (şəkil 6.2):

- **Əməliyyat mükəmməlliyi:** orta bazar məhsulunu minimal nöqsanla optimal qiymətlə təhciz edilməsi. Misal kimi "əlavə xidmətlərsiz" fəaliyyət göstərən pərakəndə ticarət kompaniyalarının kütləvi bazardakı fəaliyyətlərini göstərmək olar: qida məhsulları ticarəti sferasında *Aldi*, paltarlar ticarəti sferasında *Matalan*, həmçinin sürətli-qəlyanaltılar – *McDonalds, Burger King* və *KFC*.



Şəkil 6.2 Dəyərlilik əlamətləri

Bu strategiya təşkilatdan sifarişlərin yerinə yetirilməsinin əsas proseslərində, təchizat zəncirinin idarə edilməsində, xidmətlərin təqdim edilməsində və sövdələşmələrin razılaşmasında üstünlük əldə etməsini tələb edir.

- **Məhsula görə liderlik:** məhsul və xidmətin xarakteristikaları sferasında "sərhədləri götürən" məhsul təklifi. *İntel* kompaniyası kompüter mikrosxemləri istehsalı sahəsində, *Nike* isə idman ayaqqabıları istehsalı sahəsində məhsula görə liderdir. *Hewlett Packard*

kompaniyasının kompüter printerləri istehsalı sferasında biznesini misal göstərmək olar. Bu `kompaniya texnologiyada önəmli nailiyyətlər əldə etməsilə, yeni məhsul növlərini cəld tətbiq etməklə, qiymətin yendirilməsi və rəqiblərin üzərinə hücuma keçməyə hazır olması ilə bazarda hökmranlığı ələ keçirə bilmişdir. Bu strategiyanın əsasında duran həlledici proseslərə aiddir: bazarın hiss edilməsi (müştərilərin gizli tələbatları), yeni ideyalara isti münasibət, məhsulların sürətli hazırlanması və bazara çıxarılması, texnologiyanın inteqrasiyası və istehsalın elastikliyi. İdarəetmə və struktur sərbəst əlaqəli qrup işlərinə istiqamətlənərək mərkəzsizləşdirilə bilər.

- **Müştəri ilə sıx əlaqə:** qarşılıqlı inkişaf etmiş əlaqələr şəraitində (müştərilərlə-*tərcüməçidən*) konkret müştərilərin tələbatının ödənilməsi. Vacib tələblərə aiddir: elastiklik, "siz deyən olsun" kimi fikirləşmək, bazarın mikroseqmentlərinin xarakterik tələbatlarını ödəməyə imkan verən "sifarişlə kütləvi istehsal" məharətinə yiyələnmək və müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələri saxlaya bilmək bacarığı.

Hemel (*Hamel, 1996*) inandırıcı surətdə sübut edir ki, səmərəli strategiyanın yaradılması prosesində "siz əvvəlcə onun necə bitəcəyini bilmirsiniz". Təhlil prosesi zamanı marketinq strategiyalarının yeni variantları meydana gəldikcə (və əksinə) korporativ imkanlar barəsində təsəvvürləri dəyişmək, həmçinin, tələb olunduğu təqdirdə strategiyaların variantları barəsində yenidən düşünmək üçün kifayət qədər elastik olmaq lazımdır.

Həlledici resursları aşkara çıxarmağa cəhd edən Porter (*Porter, 1996*) "rəqabətli yaxınlaşma tələsi" təhlükəsinə diqqəti cəlb edir. O, yazır ki, kompaniyanın əməliyyat səmərəliliyini yüksəltməyə cəhd göstərməsi ilə bağlı təhlükə, təkcə iş strategiyasının səmərəliliyini dəyişdirdiyimiz üçün deyil, həm də rəqabət aparan kompaniyaların getdikcə biri-birinə daha çox oxşaması səbəbindəndir: "Kompaniyalar bençmarkinqlə (nəzarət nöqtələrinin müəyyən edilməsi) məşğul olduqca (nəzarət nöqtələrinin müqayisəsi) daha çox bir-birinə oxşayırlar. Fasiləsiz təkmilləşdirmə menecerlərin zəhlətökən ideyasına çevrilib. Lakin təkmilləşdirmə alətləri kompaniyaları özləri istəmədən imitasiyaya və oxşarlığa sürüklüyür". Korporativ imkanların qiymətləndirilməsi zamanı, biz öz gücümüzü, sadəcə əməliyyat səmərəliliyinin əsaslarına deyil, məhz müştərilər üçün vacib fəaliyyət növləri və sferalarında rəqabətli diferensiasiyalaşdırma və üstünlük mənbələrinin axtarılmasına yönəltməliyik.

Bununla yanaşı, bizim fikrimizcə, təşkilatın resursları olan amillərin qruplaşdırılması və təsnifat metodlarının böyük əhəmiyyətə malik olduğunu yadda saxlamaq lazımdır. Strategiya təkcə əməliyyatların səmərəliləşdirilməsindən ibarət deyil; o ancaq bir neçə əsas sərişt əlilik növlərinə diqqətin təmərküzləşməsindən də ibarət ola bilməz (xüsusən də

əgər bu amillər rəqiblərimizin öz sərişt əlilik növləri hesab etdikləri amillərdirsə). Real dayanıqlı üstünlük unikal rəqabətli strategiya üçün unikal baza yaradan müxtəlif resursların hansı qaydada əlaqələndirilməsinə əsaslanmışdır. Misal kimi Porter avtomobillərin kirayəsi sahəsindən misal gətirir. *Hertz, Avis* və *National* kimi kompaniyalar lider brendlərdir, lakin, onların mənfəətliliyi bütövlükdə aşağıdır – bu firmalar birtipli texnologiyalardan istifadə etməklə birtipli aeroportlarda birtipli avtomobillər təqdim edərək əməliyyat səmərəliliyi sahəsində rəqabətdə ilişib qalmışlar. Digər tərəfdən *Enterprise* kompaniyası reklama böyük diqqət ayırmayaraq, sərəncamında qətiyyən aeroportun yanında yerləşməyən daha kiçik məntəqələr olduğu halda və bununla bərabər daha köhnə avtomobillər təqdim edərək yüksək məhsuldarlıq əldə edir. *Enterprise* kompaniyası işini başqa cür qurub. Burda müəssisələrlə sövdələşmə bağlayan daha təcrübəli işçilər və ticarət agentləri qrupları fəaliyyət göstərirlər,-kompaniya həmin anda öz nəqliyyat vasitələri işlək vəziyyətdə olmayanların avtomobillərinin müvəqqəti dəyişdirilməsi üzrə ixtisaslaşır. O, iri aeroportlarda xidməti ezamiyyətdə olan insanlara avtomobil kirayəsi təklif etmir. Məsələ ondadır ki, *Enterprise* kompaniyasının ayrıca götürülmüş hər bir imkanı tamamilə adidir, lakin, onlar bir yerdə diferensiasiya edilmiş rəqabətli vəziyyətin və üstün məhsuldarlığın əldə edilməsi üçün güclü struktura çevrilirlər (Porter, Ceksonun (*Jackson*) əsərindən sitat, 1997).

Menecerlər resursları qiymətləndirərkən onlarda olan ayrı-ayrı resursların sadəcə öyrənilməsi ilə deyil, müxtəlif amillərin hansı qaydada əlaqələndirilməsindən üstünlük axtarmalıdırlar. Doğurdan da bir neçə kompaniyanın birliyi şəraitində imkanlardan uğurlu istifadə etmək olub-olmadığı həlledici məsələ ola bilər (15-ci fəsilə bax)

6.1.2 Status-kvo (bu anda mövcud olan yaxud vaxtilə mövcud olmuş vəziyyət-*tər.-dən*) təzyiqi

Kimin resurslara baxışının ardınca getmək haqqında da düşünmək lazımdır – axı bu sferada olan bütün nəticələr subyektiv mühakimələrə əsaslanmışdır. Hemel (*Hamel, 1996*) düzgün olaraq qeyd edir ki, “butulka boğazı butulkanın yuxarısında yerləşir”. Yüksək rəhbərlik onlara yaxın olduğuna görə və həm də rəhbərlərin əksəriyyəti onlara əsasən qurulduğuna görə ənənəvi baxışları müdafiə edə bilərlər: “Siz harada daha az müxtəlif planlı təcrübəyə malik, keçmişə maksimal investisiyalı və strateji ehkamlara böyük üstünlük verən insanları tapa bilərsiniz? Yuxarıda” (*Hamel, 1996*).

Təşkilatın resurslarına yeni baxışları gözlənilməyən yerlərdə müəyyən etmək olar. Hamel, bir kompaniyada bir neçə milyon dollar əldə

etmək imkanının yaşı 20-dən bir az çox olan katibənin ağlına necə gəldiyini, digərində isə təşkilatın əsas sərişt əlilik növləri haqqında bir neçə əla ideyanı yükləyib-boşaldan maşın operatorları tərəfindən verildiyini qeyd edir. Mühasibat uçotu üzrə ixtisaslaşan bir kompaniyada isə əməkdaşlar mümkün reallıqları cəmisi 25 yaşı olan kiçik yoldaşlarından öyrənmişdilər.

Hər halda resursları qiymətləndirmək istəyəndə həm biznesi idarə edənlərin, həm də mahiyyətə nüfuz etmə qabiliyyəti olan digər şəxslərin fikirlərinin öyrənilməsi müstəsna dərəcədə əhəmiyyətli ola bilər. Misal üçün, *Avis* firmasının bütün dünya üzrə "Biz daha çox səy göstəririk" devizi altında məşhur reklam kompaniyası aparmaq ideyası Robert Taundsenin o zaman çətin dövrlərini yaşayan *Avis* kompnaiyasının tamamilə vəziyyətini dəyişməyə imkan verən rəqabət üstünlüyünün axtarılması məqsədilə müraciət etiyi reklam agentliyinə məxsus idi. Agentliyin fikrincə, kompaniyanın işçilərinin "bütün gücləri ilə səy göstərmə"lərindən başqa üstünlüyü yoxdur və onlar, ola bilsin ki, bunu etməyə məcburdurlar. Elə məhz bu *Avisin* uğurlu reversiv strategiyasının müstəsna olaraq nüvəsini təşkil etdi və qeyd etmək lazımdır ki, əvvəllər icraçı rəhbərlik avtomobillərin kirayəsi biznesinə ənənəvi yanaşdıqlarına görə bunun əleyhinə gedirdi.

Bütün bu incəlikləri yadda saxlayaraq resurslara nöqteyi-nəzərindən firmaya baxışa və korporativ imkanlar məsələsinə keçmək olar.

6.2 RESURSLAR NÖQTEYİ-NƏZƏRİNDƏN FİRMAYA BAXIŞ

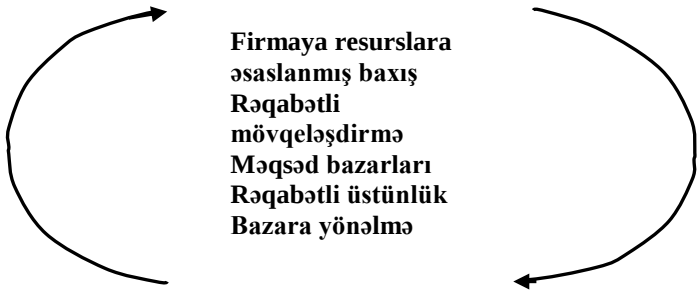
Resurslara əsaslanmış firmaya baxışa həsr olunmuş ədəbiyyatların sayı getdikcə artmaqdadır. Reallıqda sübut olunmuşdur ki (*Hooley et al., 1998*), 1990-cı illərdə iki mövzu marketinq strategiyasına baxışlar sistemində həlledici olmuşdur: bazara istiqamətlənmə və resurslar nöqteyi-nəzərindən firmaya və ya təşkilata baxış (*Resource-based view, RBV*). Göstərilən müəlliflərə görə, bazara istiqamətlənməyə həsr olunmuş ədəbiyyatlarda vurğu, kompaniyanın yüksək keyfiyyəti, bazar haqqında informasiyaların ümumi təşkil edilmiş yığımı və birgə istifadəsi ilə fərqlənən yüksək məhsuldarlığına yönəlir və nəticədə onun tələbatına reaksiya vermək bacarığı formalaşır. Eyni zamanda RBV haqqında kitablarda belə bir fikir irəli sürülür ki, yüksək məhsuldarlıq strategiyası ilk növbədə tarixən formalaşmış qiymətli resurs bazalarında asılıdır (misa üçün, *Grant, 1995; Wernerfelt, 1995*).

Bununla belə ədəbiyyatlarda yer alan bu iki istiqamət arasında potensial münaqişə ehtimalı mövcuddur. Onlardan biri xaricə istiqamətlənərək, bazar şəraitinə uyğunlaşmaq məqsədilə reaksiya vermək qabiliyyətində üstünlük gördüyü halda, digəri daxilə istiqamətlənmiş və diqqəti

resursların faydalı xarakteristikalarına yönəltmişdir (*Amit and Shoemaker, 1993*). Marketinq nöqteyi-nəzərindən hər şey kifayət qədər sadədir: əgər strategiya korporativ imkanlara həddindən artıq dərindən tətbiq olunursa, onda, dəyişən qeyri-sabit marketinq mühitinin tələblərinə laqeydliklə bağlı riskin yaranması mümkündür. Lakin resurslara əsaslanmış baxışa görə firmanın xarakterik səriştəlilik növlərindən istifadə etməyən marketinq strategiyası yəqin ki, səmərəsiz və rentabelsiz olacaq.

Buna baxmayaraq, biz hesab edirik ki, rəqabətli mövqeləşdirmə potensial konflikti tənzimləmək imkanı verir. Biz sübut edə bilərik ki, rəqabətli mövqeləşdirmə məqsədli bazarların və firmaların bu bazarlara xidmət edərək can atdığı rəqabət üstünlüklərinin aşkarlanması yolu ilə firmaların rəqabətqabiliyyətlilik dərəcəsini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Bazarın cəlbediciliyi, qismən güclü rəqabətli mövqe yaratmaq üçün firmanın sərəncamında olan resurslardan asılı olacaq. Anoloji qaydada mövqeləşdirmə nöqteyi-nəzəri ona əsaslanır ki, korporativ resursların güclənməsi və onların kompaniyanın mənafeyi üçün istiqamətlənməsi bu resursların bazarda tətbiqini tələb edir. Eyni zamanda bu baxışa görə, rəqiblər tərəfindən rəqabət şəraitində daima tətbiq edilməsi üçün rəqabətli üstünlük firmaların xarakterik və xüsusi resurslarına əsaslanmalıdır (Hamel and Prahald, 1994; Webster, 1994). Doğurdan da bazara istiqamətlənmə özlüyündə kompaniya tərəfindən uzun müddət ərzində yığılmış və mənimsənilmiş əsas korporativ resurs hesab oluna bilər.

Bazara istiqamətlənmə tələbləri ilə RBV arasında qayıdan qarşılıqlı əlaqə, həmçinin, rəqabətli mövqeləşdirmə ilə əlaqə şəkil 6.3-də öz əksini tapıb. Problemə belə sadələşdirilmiş nöqteyi-nəzər, ancaq, təşkilatın resurslarının müştərilərin tələbatlarına və əlverişli imkanlarına tətbiq etmək yolu ilə bazar şəraitinə reaksiya ilə bağlıdır. Nəticə rəqabətli mövqeləşdirmə olacaq. Buna baxmayaraq, resurslara əsaslanmış firmaya baxış nəzəriyyəsi, rəqabətli mövqeləşdirmənin əsası olan korporativ imkanların qiymətləndirilməsinin mahiyyətinə nüfuz etməyə imkan verən digər bir mənbə kimi diqqətə layiqdir.



Şəkil 6.3 Rəqabətli mövqeləşdirmə və təşkilati resurslar

6.2.1 Resursları baxımından firmaya yanaşmanın mənbələri

Çağdaş dövrdə strategiyaya həsr olunmuş əksər əsərlərdə RBV qəbul edilmişdir (bax, misal üçün *Grant, 1995; Mahoney, 1995; Wernerfelt, 1995*-bu nəzəriyyənin mükəmməl təsviridir). RBV-nin əsas prinsipi ondan ibarətdir ki, strategiyanın dayanıqlı olması üçün, o, firmanın resurslarına və imkanlarına tabe edilməlidir. Qrant (1995) öz baxışını belə ifadə etmişdir: "Ümumilikdə, kompaniyanı əhatə edən mühitdəki dəyişikliklər nə qədər sürətlidirsə, o, xarici bazara diqqətini yönəltmək əvəzinə öz uzunmüddətli strategiyasını bir o qədər də daxili resurslarına və imkanlarına əsaslandırmalıdır".

Qrant, 1980-cı illərdə FK-nın genişlənməsi ilə bağlı inqilabla qarşılaşan yazı maşınları istehsalçıları haqqında misal çəkir. Qrant güman edir ki, həmin halda ancaq iki strategiyadan birini seçmək olardı: ya ənənəvi bazarda işi davam etdirmək və tekstlərin elekton işlənməsi texnologiyasını əldə etməyə cəhd göstərmək, yaxud da mövcud səriştəlilik növləri və imkanlarını istifadə etmək mümkün olan digər bazarlara çıxış yolu axtarmaq. *Olivetti* kompaniyasının yazı maşınları istehsalından kompüterlərə keçidi birinci strategiyaya misal kimi göstərmək olar. Digər kompaniyaların mövcud resurslardan səmərəli istifadə etmək məqsədilə printerlər bazarına keçməsi ikinci strategiyanın seçilməsinə misaldır. Bununla belə bu strategiyanın ancaq yeganə imkan və ya bir-birini inkar edən olması haqda fikirləri bəsirətsizlik adlandırmaq olar.

Belə məhdud baxışlara baxmayaraq, RBV korporativ resursların təbiətini dərindən başa düşməyə imkan verən faydalı üsullar irəli sürür. Resursların təsnifatının müəyyənləşdirilməsinə bir neçə müxtəlif baxış mövcuddur:

- firmanın zəif və ya güclü xüsusiyyətləri hesab olunan hər şey (*Wernerfelt, 1984*);
- firmaya məxsus olan və ya onun tərəfindən nəzarət edilən mövcud ehtiyatlar (*Amit and Shoemaker, 1993*);
- aktivlərin, imkanların, təşkilati proseslərin, firmanın xüsusiyyətlərinin, informasiyanın və biliyin məcmusu (*Barney, 1991*)

Necə olmasından asılı olmayaraq, Dey (*Day, 1994*), kompaniyanın **aktivlərini** onun **imkanlarından** ayırmağa imkan verən faydalı bir sistemin tətbiq olunmasını təklif etmişdir.

Resurslar

Aktivlər

	Material	Qeyri material
Fiziki	Torpaq	-
Maliyyə	Nəğd pul	Kredit ödəyə bilmə
İstismar	Zavodlar və avadanlıqlar	Proseslər və sistemlər
Kadr	İnsanlar	Onların bacarığı
Marke-tinq	Müştərilər haqqında məlumatlar bazası	Brendlər və reputasiya
Hüquqi	Müəlliflik hüququ və patentlər	Məhkəmə çəkişmələri ilə bağlı imic
Sistem	Məlumatlar bazası və idarəetmə informasiya sistemi	Qərarların qəbulunun dəstəklənmə əsi sistemi və biliyi
Digər	?	?

İmkanlar

		Fərdi	Qrup	Korporativ
Strateji imkanlar	**İstiqamət və üstün məntiq**	Müştərilərə qayğı	Müştərilərə istiqamətlənmə	Bazara istiqamətlənmə
	Öyrənmə	Fərdi	Qrup şəklində	Təşkilati
	İnnovasiya	İşlərin görülməsinin təkmilləşdirilməsi	Yeni proseslər	Bazara yeni təkliflər
Funksional imkanlar	**Xaricdən daxilə**	Xarici fokus	Marketinq	Bazarın hiss edilməsi
	Daxildən xaricdən	Daxili fokus	Əməliyyatlar	Resursların səmərəli istifadəsi
	Əhatə etmə	Koordinasiya vərişləri	Yeni məhullların işənməsi	İnnovasiya
Əməliyyat imkanları	**Vəzifələ-in yerinə yetirilmə-si vərdişləri**	Fərdi tapşırıqlar	Qrup tapşırıqları	Planlaşdırma prosesləri
	Digərləri	?	?	?

Qeyd. Kursivlə yığılmış adlar ancaq misal kimi göstərilmişdir.

Şəkil 6.4 Təşkilatın resurslarının təhlili sistemi

Mənbə: Hooley et al.-un (1988) əsərindən götürülüb.

Deyin terminologiyasına görə təşkilatın aktivləri müəssisə tərəfindən toplanmış dəyərlərdir, misal üçün, iri miqyaslı istehsala investisiya nəticəsində alınmış zavodlar, sahələr və brend kapitalı. İmkanlar bu aktivlər arasındakı sinergiyanın əks etdirir və onları kompaniyanın mənafeyi naminə istifadə etməyə imkan verir. Terminlərin belə müəyyənləşdirilməsinə uyğun olaraq, imkanlar-təşkilati proseslər əsasında funksional fəaliyyət növlərinin üstün koordinasiyasını təmin edən vərdşlərin və kollektiv təhsilin mürəkkəb məcmusudur.

Bu fəsildə biz, resursların aktivlərdən və imkanlardan ibarət olduğunu fərz edir və "imkan" və "səriştəlilik növləri" terminlərini eynimənalı kimi istifadə edirik. Aşağıda nəzərdən keçiriləcək təhlilin strukturu şəkil 6.4-də sxematik olaraq verilmişdir.

6.2.2 Təşkilatın aktivləri

Təşkilatın qiymətli resurs aktivləri bütövlükdə maddi və qeyri-maddi olmaqla aşağıdakıları özünə daxil edir:

- **fiziki aktivlər:** şəxsi və ya nəzarət edilən torpaq, bina kimi və s.;
- **maliyyə aktivləri:** maddi formada - nəğd pul, həmçinin, qeyri-maddi formada - misal üçün, kredit ödəmə qabiliyyətliliyi və ya qiymətləndirilən kredit ödəmə qabilyyətliliyi;
- **istismar aktivləri:** maddi – məhsul və ya xidmətlərin istehsalı üçün zavodlar və avadanlıqlar, qeyri maddi – sistemlər və proseslər;
- **kadr aktivləri:** firmada işləyən insanlar (maddi aktivlər), onların keyfiyyəti, xarakter xüsusiyyətləri və bacarıqları (qeyri-maddi);
- **marketinq aktivləri:** müştərilər və vasitəçilərlə münasibətlər, brend və onun reputasiyası, müştərinin loyallığı və bazarda cari mövqeləşdirmə kimi ilk növbədə qeyri-maddilər (müştərilərə əsaslanmış aktivlərə aşağıda bax);
- **hüquqi aktivlər:** patent, müəlliflik hüququ və ya məhkəmə mübahisələri ilə bağlı firmanın reputasiyası kimi (*McDonald's* və *Virgin* kimi kompaniyaları digərlərindən fərqli olaraq öz hüquqlarını müdafiə etmək üçün məhkəməyə hazır olmaları ilə tanınırlar);
- **sistem:** maddi – məlumatlar bazası və idarəetmə informasiya sistemi, qeyri-maddi – qərarların qəbul edilməsinə kömək sistemi.

Bu resurs tiplərinin qiymətləndirilməsinə bizim yanaşmamız aşağıda verilib.

6.2.3 Təşkilati imkanlar

RBV-ə görə aktivlər resursların bir tipini, imkanlar və ya səriştəlilik növləri isə digər tipini təşkil edir. Bu, müəssisənin məcmu halda təşkil

etmək, idarə etmək, koordinasiya etmək və konkret fəaliyyət növlərini qəbul etmək qabiliyyətidir (*Teece et al., 1992*), hansı ki, aşağıda nəzərdən keçirilən əsas sərişt əlilik növləri ilə sıx bağlıdır. Mahiyyət etibarilə, imkanlar, firmanın təşkilati proseslərin köməyi ilə öz aktivlərindən istifadə etməklə arzuolunan nəticəyə çatmaq bacarığına aiddir. Huley və b-ları (*Hooley at.al., 1998*), şəkil 6.4-də göstərildiyi kimi, imkanların tipologiyasını, onların strateji və ya əməliyyat xarakterli olmasından və fərdin imkanlarına və ya müəyyən korporativ səviyyədə olmasından asılı olmaqla iki əsas ölçüdə verilməsini təklif edir.

Birincisi, imkanlar strateji, funksional və əməliyyat olmaqla bölünür:

- **Strateji imkanlar** firmanın istiqamətinin müəyyənləşdirilməsinin əsasında durur. Onlara rəhbərliyin fəaliyyətini istiqamətləndirən üstün məntiq və ya istiqamət (strateji istiqamətə ciddi təsir göstərir), təşkilatın öyrənmə qabiliyyəti (informasiyaların əldə edilməsi, mənimsənilməsi və fəaliyyət zamanı ona əsaslanılması), həmçinin, strategiyanı tətbiq etmək üçün ali rəhbərliyin qabiliyyəti aiddir.
- **Funksional imkanlar** funksional vəzifələrin həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Bu qrupa marketinq imkanları (bax, aşağıda), maliyyə idarəetməsi və əməliyyatların idarəedilməsi qabiliyyəti daxildir. Dey (1994) onları "daxildən xaricə", "xaricdən – daxilə" imkan kateqoriyalarına və "cəlb olma" imkanına bölmüşdür (bax, aşağıda).
- **Əməliyyat imkanlarına** avadanlıqların idarəediməsi, informasiya sistemlərinin tətbiqi və sifarişlərin yerinə yetirilməsi kimi fərdi xətti vəzifələrin yerinə yetirilməsi aiddir.

Ikincisi, imkanlar fərdə, qrupa məxsus ola və ya korporativ səviyyədə mövcud ola bilər:

- **Fərdi sərişt əlilik növləri** – müəyyən situasiyanı tənqidi təhlil edə bilmək və qiymətləndirmək də daxil olmaqla təşkilatda işləyən insanların vərdişləri və bacarıqlarıdır (strateji problemləri qiymətləndirən kompaniyanın prezidenti və ya avadanlıqda olan nöqsanın ciddi olub-olmadığını qiymətləndirən sex işçisi olmasından asılı olmayaraq).
- **Qrup sərişt əlilik növləri –** fərdi bacarıqların tapşırıqların həlli ilə əlaqədar qruplarda və ya xüsusi qeyri-formal kollektivlərdə birləşərək birgə təqdim olunması. Fərdi bacarıqların çox vacib olmasına baxmayaraq, şübhəsiz ki, hər bir nəfərin kollektivdə səmərəli işləmək qabiliyyəti az əhəmiyyət kəsb etmir.
- **Korporativ sərişt əlilik növləri** firmaların bütövlükdə strateji, funksional və ya əməliyyat vəzifələrini yerinə yetirmək imkanları ilə bağlıdır. Bura kompaniyanın daxili təhsil aparmaq qabiliyyəti

> də aid edilir ki, təkcə ayrı-ayrı adamlar vacib informasiyalara sahib olmasınlar və kompaniyada informasiyaların mübadiləsi baş versin.

Ayrı-ayrı konkret təşkilatların öyrənilməsi zamanı, yuxarıda verdiyimiz siyahının əsassız və sadə tərtib olunmuş görünməsi riski həmişə mövcuddur. Lakin ola bilsin ki, RBV-nin fundamental əhəmiyyəti onun bir faktı önə çəkməsindədir: kompaniyanın mövcudluğu dövründə bir çox vacib resurslar və imkanlar yaradılır; onlar uzunmüddətli öyrənmə prosesinin və biliyin davamlı yığılması nəticəsi kimi çıxış edir. Adətən, bu resursları asan və sürətlə dəyişmək olmur. Bu yanaşma kompaniyanın bazarda potensialı haqda bizim təsəvvürləri zənginləşdirir və biz görürük ki, bu potensial, firmaların rəqabətli mövqeləşdirilməsi hesabına (bazar məqsədinin seçilməsi və rəqabətli üstünlüyə səy göstərilməsi) bazara istiqamətlənmə məsələləri ilə bağlı ola bilər.

RBV həm də aşağıda nəzərdən keçirəcəyimiz əsas səriştəlikilk növləri problemi ilə də bağlı ola bilər. Bütün bunların hamısı eyni bir vəzifənin həlli cəhdindən ibarətdir – kompaniyanın bazarda öz imkanlarından istifadə edərək nəyə nail ola biləcəyini anlamaq.

6.3 TƏŞKİLATIN ƏSAS SƏRİŞTƏLİLİK NÖVLƏRİNİN AŞKARLANMASI

Son illər təşkilatın "əsas səriştəlilik növlərinin" aşkarlanmasına və öyrənilməsinə böyük diqqət verilir. Misal üçün, *Rentokil* - müxtəlif xidmətlər təqdim edən qrup – öz əsas səriştəlilik növünü belə müəyyənləşdirir:

> "Müştərilərə öz yerlərində, diqqətlə seçilmiş, yaxşı hazırlanmış və yüksək motivləşdirilmiş heyətin köməyilə yüksək keyfiyyətli xidmət göstərmək qabiliyyəti (ziyanvericilərlə mübarizədən tutmuş səhiyyəyə, təhlükəsizlik və qoruyuculuq xidmətləri)". (*Simms, 1996*)

Kompaniyaların "səriştəlilik xarakterinin" aşkarlanması tələbatı Prahald və Hemel (*Prahald and Hamel, 1990*) tərəfindən aparıcı beynəlxalq kompaniyaların inandırıcı təhlili nəticəsində ön plana çəkilmişdir. Müəlliflər sübut edir ki, rəqabətqabiliyyətliliyin mühüm əsasını təşkilatın başlıca səriştəlilik növləri təşkil edir. Birinci fəsildən bildiyiniz kimi, yeni strategiyaların hazırlanması zamanı qarşılaşdığımız problemlərdən biri strategiyanın əsası kimi vacib səriştəlilik növlərinə yönəlməkdir – brend portfeli və biznes istiqamətləri əvəzinə "əsas brendə". Ən sadə formada sübut ondan ibarətdir ki, kompaniya həqiqətən də ancaq beş-altı növ fəaliyyət növü üzrə dünya səviyyəsinə çata bilər və yüksək məhsuldarlıq digərlərinin zərərə düşməsi hesabına bütün gücün və diqqətin məhz bu istiqamətlərə təmərküzləşməsi nəticəsində mümkün ola bilər. 1990-cı

illərin sonlarında iri təşkilatların diqqət mərkəzini əsas fəaliyyət növlərinə yönəltmək üçün çoxlu səylər göstərilmişdir:

- 1996-cı ildə *Grand Metropolitan* korporasiyası brendlərini və biznes bölmələrini 150 milyon funt sterlinqə satmaq barəsində planlarını açıqladı. Kompaniya dörd əsas həlledici brendinə diqqətini yönəltmək məqsədilə tədricən öz Avropa biznesinin üçdə ikisindən canını qurtarırdı: *Pillsbury* (soyudulmuş testlər istehsalı); *Green Giant* (konservləşdirilmiş dadlı qarğıdalı istehsalı); *Haagan-Dazs* dondurması; *Old El Paso* meksika qida məhsulu.
- Nayell Fitçerald *Unilever* kompaniyasının diqqət mərkəzinin qida məhsulları və yuyucu vasitələr kimi vacib brendlərə qədər daraldılması və həmçinin, avropa balıqçılıq biznesi və *John West* ticarət markası da daxil olmaqla müxtəlif brendlər kimi fəaliyyət növlərindən imtina etmə strategiyasının reallaşdırılması ilə fəal məşğul olurdu.
- Bu zaman *Procter & Gamble* korporasiyası "Böyük sabun sadələşdirilməsi" kompaniyası adı altında çoxssaylı yuyucu toz subbrendlərinin və qablaşdırma variantlarının ləğvi ilə məşğul idi. (*Mazur, 1996*)
- *İCİ* kompaniyasında investisiyanın ikinci dərəcəli fəaliyyət növlərindən çıxarılması proqramı davam edirdi. İlkin mərhələdə Zeneca kompnaiyası ayrılandan sonra, boyaq maddəsi istehsalı sferasından imtina edildi. 1997-ci ildə kompaniyaya məxsus sənaye kimyəvi pereparatları istehsalı müəssisəsinin böyük hissəsi ABŞ-ın *Du Pont* kompaniyasına satıldı. *Unilever* kompaniyasının xüsusi kimya müəssisəsinin əldə edilməsi ilə *İCİ* kompaniyasının əsas biznesində istiqamət dəyişdi. O, geniş yayılmış kimyəvi malların kütləvi istehsalından imtina edərək daha mənfəətli ixtisaslaşmış kimyəvi preparatları müəssisələrinin, misal üçün, *Pentium* kompüter mikrosxemləri üçün örtüklər və birdəfəlik uşaq əskiləri üçün yapışqanlar istehsalının inkişaf etdirilməsinə yönəldi (*Blackwell, 1997*).

Prahald və Hemel (*Prahald and Hamel, 1990*) səriştəliliyin həlledici növlərini aşağıdakı nəsil məhsul və xidmətlər yaratmaq üçün müxtəlif üsullara əlaqələndirilə bilən əsas vərdişlər, texnologiyalar və səriştəlilik növləri kimi müəyyən edir:

- *Canon* kompaniyası üçün səriştəliliyin əsas növləri kopiya texnikası, lazer printerləri, fotoaparatlar və skanerlər kimi çoxsahəli bazarlarda yaşama və çiçəklənmə imkanı verən onun optika sferada vərdişləri və texnologiyaları, təsvirin yaradılması və mikroprossesor nəzarətdir.
- *3M* kompaniyasının yapışqan lentləri istehsalı sferasında əsas səriştəlilik növü müxtəlif bazarlara "Post-it" qeydiyyat üçün

kağızı, maqnit lent, fotolent, özü yapışan lent və xüsusi örtüklü cilalayıcı alətlər kimi məhsullar çıxartmasına şərait yaratdı.

- *Black & Decker* kompaniyasının səriştəliliyi bir çox alət və cihazları hərəkətə gətirən kiçik elektrik mühərriklərinin istehsalı ilə bağlıdır.

Əsas səriştəlilik növlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün Prahald və Hemel üç test təklif edirlər:

1. Əsas səriştəlilik növü geniş bazar müxtəlifliyinə **potensial daxil olmanı** təmin edir. Misal üçün, məlumatların əks olunması sistemi sferasında səriştəlilik növləri kompaniyaya miniatür televizor, kalkulyator, portativ kompüter və ya noutbuk, WAP protokollu telefon və s. daxil olmaqla bir neçə müxtəlif bazarda fəaliyyət göstərmək imkanı baxımından vacibdir.
2. Əsas səriştəlilik növləri müştərilərin son məhsul və ya xidmət istifadə etməsindən aldığı faydada **tutarlı şəkildə paya** malik olmalıdır. Başqa sözlə, səriştəlilik müştərinin razı qalması və xeyir götürməsində əhəmiyyətli amil olduğu təqdirdə böyük əhəmiyyətə malikdir.
3. Rəqiblər üçün əsas səriştəlilik növünü **təkrar etmək çətin** olmalıdır. Aydındır ki, rəqiblərdən müdafiə edilən səriştəlilik növü bir neçə kompaniya üçün eyni olandan (səriştəlilik növündən-tər.) daha əhəmiyyətlidir.

Bu tələblərin, RBV haqqında əvvəllər dərc edilmiş ədəbiyyatlarda əksini tapan dayanıqlı rəqabət üstünlüklərini yaratmağa imkan verən resursların müəyyənləşdirilməsi haqqında nəticələrdən əsaslı fərqinin olmadığına diqqət yetirin. Yuxarıda nəzərdən keçirilmiş üç xüsusiyyətə müştəri üçün unikal dəyərin yaradılması məqsədilə sözügedən səriştəliliyin digər imkan və vərdişlərlə əlaqələndirilə bilməsi haqqında faydalı test də əlavə olunur – bu yuxarıda qeyd etdiyimiz səriştəlilik növlərinin qruplaşdırılmasıdır. Misal üçün, bir səriştəlilik növü ola bilsin ki, ayrılıqda verilmiş meyarlara cavab verməsin, lakin, digərləri ilə birləşdikdə firmanın unikallığını müəyyənləşdirən əhəmiyyətli hissəyə çevrilə bilər. Başqa sözlə, biz həmin səriştəlilik növündən mərhum olduqda nə baş verəcək?

Prahald və Hemel sübut edir ki, gələcəkdə, vacib idarəetmə vərdişi artım imkanını təmin edən əsas səriştəlilik növlərinin aşkarlanması, yetişdirilməsi və istifadə edilməsi bacarığı olacaq. Əsas səriştəlilik növləri barədə bu arqument təkzibedilməzdir və əlbəttə ki, məhz o aşağıdakı kimi korporativ dəyişikliklərin vacib hərəkətverici qüvvəsi rolunu pynayır:

- əsas olmayan fəaliyyət növlərinin ayrılması və satılması;
- bazar təklifinin formalaşdırılması məqsədilə hər bir əməkdaşının öz əsas səriştəlilik növünün olduğu strateji birlik şəbəkələrinin yaradılması;

- strateji vahidlərdən yeni "strateji arxitekturaya" keçidlə əlaqədar təşkilati dəyişikliklər (*Prahald and Hamel, 1990*).

Bununla belə Porterin strategiya barəsində baxışlarını da yada salmaq lazımdır – bu, sadəcə bir neçə səriştəlilik növlərinə diqqətin yönəldilməsi deyil. Müştəri üçün yüksək dəyər yaratmayan fəaliyyət istiqamətində dünya səviyyəsinə çatmaq böyük qurbanlar tələb edir və təhlükəlidir. Misal üçün, 1960-70-ci illərdə *İBM* kompaniyası dünya kompüter bazarında görünmüyən hökmranlıq səviyyəsinə nail olmuşdu. 1980-cı ilin əvvəllərində kompüter sahəsində dünya satış həcminin 40 faizi və əldə edilən mənfəətin 70 faizi *İBM* kompaniyasının payına düşürdü. İBM kompaniyasının əsas səriştəlilik növü "böyük dəmirlər" idi – iri müştərilərlə və iri universal kompüter sistemləri ilə işləmək. 1980-cı illərdə bazar ucuz personal kompüterlərin sənaye və istehlak bazarlarına sürətlə yayılması ilə əlaqədar köklü surətdə dəyişdi. İBM kompaniyasının olduğu mövqe çoxlu müştərilərlə işləyən xırda təchizatçıların at oynatdığı yeni bazarlarda rəqabət aparmağa imkan vermirdi. *İBM* kompaniyasının ənənəvi əsas səriştəlilik növü yeni bazar reallıqları şəraitində ona kifayət qədər rəqabət üstünlüyü vermirdi. Con Eykersin *İntel* və *Microsofta* yönəlmiş hücumu uğursuzluğa düçar oldu. Lu Herstner 1990-cı illərdə faktiki olaraq *İBM*-ə reversiv strategiya kimi özünün Qlobal Şəbəkə *İBM* yeni baxışlarını gətirdi – Qlobal Şəbəkənin yaradılması *İBM* kompaniyasına "böyük dəmirlərlə" iş sferasında əsas səriştəlilik növündən istifadəyə imkan verir (*Lattice, 1996*).

Kompaniyanın müəyyən fəaliyyət növünü həyata keçirməsini, məhsul istehsal etməsini və ya xidmətlər göstərməsini misilsiz ustalıqla yerinə yetirdiyi təəsüratına qapılaraq həmin kompaniyanın əsas səriştəlilik növünün məhz bunda olduğuna inanmaq olar. Lakin bu gümanı rəqabətli mövqeləşdirmənin əsası kimi qəbul etməzdən öncə onu bazar şəraitində yoxlamaq lazımdır. Bu halda onlardan sonrakı "fərqli imkanları" seçməklə əsas səriştəlilik növlərinin aşkarlanması (Piercy, 1997), yəni, Porterin (1996) təsvir etdiyi tipə uyğun olaraq rəqabətli üstünlüklər yaradanlar faydalı ola bilər.

Snayder və Ebelinq (*Snyder and Ebeling, 1997*) belə hesab edir ki, əsas səriştəlilik növlərinin aşkarlanması və istifadə edilməsi rəqabətli üstünlüyün və yüksək məhsuldarlığın əsasında durmasına baxmayaraq, riayət edilməsi vacib olan bir neçə vacib şərt mövcuddur. Əsas səriştəlilik növlərinin qiymətləndirilməsi zamanı onları nəzərə almaq lazımdır, əks halda tamamilə səhv nəticələr əldə edilməsə də təhlil yararsız ola bilər:

- **Fəaliyyət növləri və səriştəlilik növləri** – bunlar eyni deyillər: "keyfiyyətli məhsullar" və "marketinq gücü" səriştəlilik növləri deyil, əsas səriştəlilik növlərinin olması sayəsində əldə olunmuş nəticələrdir. 1980-cı illərdə *General Electric* kompaniyası güclü brend yaratmaq məqsədilə marketinqə istiqamətləndi, lakin, lider-

lik mövqeyini, komponentlər istehsalı və yığılmasının müştərilər üçün dəyərin artırılmasına böyük təsir göstərdiyini başa düşən *Panasonic*-ə *(Matsushita)* uduzdu. *Honda* kompaniyasının əsas sərişt əlilik növü kiçik qabaritli mühərriklərin istehsalı ilə bağlıdır. *Honda* motosikl istehsalı sahəsindəki ilkin mövqelərindən geri çəkilərək öz kiçik qabaritli mühərriklər buraxılışı təcrübəsini kiçik ölçülü avtomobillər, nasoslar, qazon ot biçənləri və digər məhsullar sferasına keçirdi ki, burada mühərriklər əlavə dəyərliliyin mühüm elementi rolunu oynayırdı. Snayder və Ebelinq (*Snyder and Ebeling, 1997*) yazırlar: "Əgər *Honda* kompaniyası belə hesab etsəydi ki, onların əsas sərişt əlilik növləri motosikl və onunla bağlı məhsullar təchizatından ibarətdir, onda, qazon ot biçən istehsalçıları indi daha varlı olardılar".

- **Uzun siyahılardan qaçın**: tərifə görə əsas sərişt əlilik növlərinin sayı ondan çox olmamalıdır. Əksər qabaqcıl kompaniyalar bir-iki əsas fəaliyyət növünü məqsəd seçmişlər – onların müəyyənləşdirilməsi rəhbərlik tərəfindən qərar tələb edən vacib məsələlər hesab olunur.
- **İdarəetmədə konsensusa nail olun**: sərişt əlilik növünün strategiyanın əsası kimi bütün təşkilatda saxlanması və yayılması üçün, rəhbərlik, bu sərişt əlilik növləri barədə ümumi fikirə gəlməli və lazımi qaydada fəaliyyət göstərməlidir. Əvvəldən biz qeyd etmişik ki, bu pross heç vaxt birbaşa olmur.
- **Əsas sərişt əlilik növlərinin gücləndirilməsi və istiqamətləndirilməsi**: əsas sərişt əlilik növlərinin aşkarlanması və onların razılaşdırılması kifayət deyil. Onlar bütün strateji qərarların qəbulu üçün əsas deyillərsə, bu, mənasızdır.
- **Əsas sərişt əlilik növlərini digər təşkilatlarla mübadilə edin**: diqqətin əsas sərişt əlilik növlərinə yönəldilməsi, əlavə dəyərlilik gətirən əlaqələrin qurulması məqsədilə digər kompaniyaların sərişt əlilik növləri ilə əməkdaşlığı tamamilə stimullaşdıra bilər. Həqiqətən də firmanı dəyərin əlavə edilməsi zəncirində bürüyən "mənfəətsiz müəssisə" məntiqi onu öz təcrübəsini digərləri ilə bölüşdürülməsini tələb edir. Buna ideal misal kimi avtomobil sektorunu göstərmək olar (*Womack and Jones, 1996*). Anoloji yanaşma qabaqcıl təcrübənin firmadaxili mübadilə layihəsində müşahidə olunur (Intra-Firm Transfer of Best Practices Project) (*Szulanski, 1997*). Rəqabətdən firmalararası əməkdaşlığa keçidin sonrakı izahı 15-ci fəsildə aparılacaq.

Bununla belə, operativ qaydada bu köklü problemlərin praktik həlli aşağıda təsvir edilmiş, korporativ resursları zəif və güclü tərəflər nöqteyinəzərindən qiymətləndirməyə imkan verən strukturun əsasında təmin etmək mümkündür.

6.4 RESURSLARIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Korporativ səriştəlilik nölərinin başa düşülməsi və resurslara əsaslanmış firmaya baxış kontekstində təşkilatın güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməyə imkan verən daha spesifik struktur sxeminə keçə bilərik. Bizim məqsədimiz nəzəriyədən praktik metodlara keçməkdir.

Təşkilata xas üstünlüklər və çatışmazlıqlar nöqteyi-nəzərindən onun imkanlarının qiymətləndirilməsi bazarda istifadə edilə bilən resursların dəqiq yoxlanılmasından başlanır. Belə qiymətləndirmə resursların sadə siyahısı çərçivəsindən kənara çıxmalıdır - ancaq o resurslar seçilməlidir ki, onlar strateji planda təşkilatı onun rəqiblərindən fərqləndirə bilsin.

Marketinq resurslarının sistemləşdirilmiş qiymtətləndirmə metodu kimi və onların təşkilat daxilində istifadə edilməsi məqsədilə marketinq auditi təklif olundu (klassik izah üçün bax, *Kotler* et. al., 1989). Ümumilikdə, güclü və zəif tərəflər təşkilatın həll etməyə can atdığı tapşırıqlarla, müştərilərin prioritetləri ilə və rəqiblərin imkanları ilə bağlı olaraq mövcud olurlar (*Piercy, 1997*). Bu təhlil növləri praktiki şəkildə təşkilatın səriştəlilik növlərinin və cari əməliyyatlara və fəaliyyət növlərinə xas olan əsas çatışmazlıqların xarakterinin aşkar edilməsinə praktiki olaraq kömək etməlidir (*Prahald and Hamel, 1990*).

Yuxarıda nəzərdən keçirilmiş RBV-ə görə təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsinin ilkin mərhələsi kompaniyanın maddi və qeyri-maddi resurslarının yoxlanması olmalıdır. Resursların və imkanların əvvəlki sadaladığımız tiplərini daha sadə metodlarla, aşağıdakı qruplarda təsnifləşdirmək olar:

- **Texniki resurslar:** texnologiyanın sürətlə dəyişdiyi dünyada əksər kompaniyalar üçün getdikcə daha da önəmliləşən əsas resurslar texniki vərdişlərdir. Onlara, təşkilatın tədqiqat və təkmilləşdirmələri nəticəsində bazar şəraitindaə faydalı olacaq yeni proseslər və məhsullar yarada bilmək qabiliyyəti aiddir.
- **Maliyyə vəziyyəti:** təşkilatın maliyyə vəziyyəti ikinci vacib resursdur. O, əhəmiyyətli dərəcədə təşkilatın fəaliyyət miqyasını və öz strategiyalarının reallaşdırmaq imkanlarını müəyyənləşdirir. Misal üçün, *Microsoft* korporasiysası 1997-ci ildə investisiyalara və yeni layihələrə, məsələn, İnternet bazasında yeni məhsul və xidmətlərin hazırlanmasına və interaktivin və videoxidmətlərin inkişafı məqsədilə *Comcast* kompaniyası ilə əməkdaşlığın yaradılması üçün nəğd ehtiyatı formasında 7 mlrd ABŞ dollarının olduğunu elan etdi (*Economist, 14 iyun, 1997*). Öz müəssisələrini maliyyələşdirmək üçün sanballı maliyyə vəziyyəti ilə fərqlənən təşkilat, faktiki olaraq, xarici mənbələrdən də kapital cəlb edə bilirlər. Marketinq strategiyası ilə bağlı qərar qəbul edərkən, tez-

tez, planlaşdırılan proqrama nə qədər maliyyə resursu qoyub və ya qoymamağı müəyyənləşdirmək lazım gəlir.

- **İdarəetmə vərdişləri:** ən geniş mənada idarəetmə vərdişləri təşkilatın resurs tiplərindən biridir. Rəhbərin təcrübəsi, onun öz vəzifəsini necə yerinə yetirməsi və tabeçiliyində olanları motivləşdirməsi təşkilatın bütün iş nəticələrinə əhəmiyyətli təsir göstərir.
- **Təşkilat:** təşkilatın özünün strukturu qiymətli aktiv və ya resurs ola bilər. Bəzi struktur növləri, misal üçün, matris strukturlu təşkilat elə qurulub ki, bütün təşkilat miqyasında vərdişlərin geniş tətbiqinə imkan yaratsın. Marketinq fəaliyyətini qaydaya salmaq və brend-çempionların yaradılması üçün ilk dəfə olaraq *Procter & Gamble* kompaniyası tərəfindən keçən əsrin əvvəllərində tətbiq olunan məhsullar üszrə idarəetmə müstəsna müvəffəqiyyət qazandı. Bu sistem brendələr səviyyəsində nəzarətin təmərküzləşməsi üçün faydalı oldu, dəyişən şəraitdə marketinq elementlərinin uyğunlaşdırılmasının koordinasiyasına və cəld çevik cavab verməyə şərait yaratdı. Lakin bu da çatışmazlıqlardan xali deyil. Məhsullar üzrə idarəetmə sistemi cavabdehliksiz səlahiyyətə, təşkilat daxilində məhsulları idarə edənlər arasında ziddiyyətlərə və "tullanan cırtdan" sindromuna gətirib çıxarda bilər (uzunmüddətli bazar mövqeyinə zərbə vurmaqla qısamüddətli maksimal mənfəət əldə edərək digər məhsulun idarəetməsinə keçən menecerlər).
- **İnformasiya sistemləri:** informasiya sistemləri və planlaşdırma da vacib resurslar hesab olunur. Misal üçün, xarici valyutanın alqı-satqısı ilə məşğul olan bank kimi təşkilatlar, əhəmiyyətli dərəcədə, operativ olaraq təzə və ən yeni informasiya almağa imkan verən ən yeni sistemlərə güvənirlər. Satış nöqtələrində elektorn skanerləşmə kimi yeni texnoloji məhsullar məlumatların yığılması və işlənməsini bir neçə il bundan əvvələ nisbətən daha qısa vaxta etməyə imkan verirlər. Məlumatların yığılmasının yeni proseslərinin tətbiqi nəticəsində əmələ gələn informasiya həcminin böyük miqyasda artımı ilə mübarizə aparmaq üçün sistemlərə malik olan kompaniyalar daha əlverişli vəziyyətdə olurlar və qarşıya çıxan əlverişli imkanlardan istifadə edə bilirlər.

6.4.1 Marketinq auditi

Firmaların marktinq tədqiqatlarının daha konkret öyrənilməsi məqsədilə marketinq auditi hazırlanmışdır – marketinq praktkası növləri, resursları və onların istifadəsinin aşkarlanması və qiymətləndirilməsinin sistemləşdirilmiş metodu (bax, Kotler *et al.,1989*). Tez-tez, xüsusən də müasir marketinq dərsliklərində (bax, misal üçün, *Kotler, 1997*) mar-

ketinq auditi marketinq fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitəsi kimi verilir. Bu terminin hər şeyi əhatə edən və tam mənasında adətən belə istifadə edilməsinə baxmayaraq, marketinq auditi, həm də marketinq imkanlarını təyin etməyə imkan yaradan yüksək əhəmiyyətə malikdir.

Tam marketinq auditi marketinq mühitinin, cari vaxtda həyata keçirilən marketinq strategiyasının öyrənilməsindən, marketinq funksiyalarının təşkilindən, istifadə edilən marketinq sistemlərinin təhlilindən (misal üçün, qərarların qəbul edilməsi sistemi və yeni məhsulların hazırlanması sistemi), marketinq məhsuldarlığının qiymətləndirilməsindən və marketinq elementlərinin uyğunlaşdırılmasına daxil olan marketinq funksiyalarının auditindən ibarətdir:

- Marketinq mühitinin auditi həm daha geniş iqtisadi, texniki, sosial və mədəni ətraf mühitdə, həm də, bazarlarla, müştərilərlə, rəqiblərlə, təchizatçılarla və distribyutorlarla əlaqəli bilavasitə vəzifələrin həllini tələb edən mühitdəki dəyişikliklərin öyrənilməsinə istiqamətlənib. Bu məsələ daha ətraflı 4-cü və 5-ci fəsillərdə nəzərdən keçirilir.
- Strategiyanın auditi – bu, korporativ və marketinq məqsədlərinin aydınlığı və onların qəbuledilənliyinin öyrənilməsidir. Bununla yanaşı, o, strategiyanın reallaşdırılmasına lazım olan resursların mövcudluğunu və onların optimal bölüşdürülməsininin qiymətləndirilməsinə imkan verir.
- Təşkil etmənin auditi marketinq bölməsinin rəsmi strukturunun, onun funksional səmərəliliyinin, həmçinin, onun digər bölmələrlə qarşılıqlı əlaqəsinin səmərəliliyinin (misal üçün, maliyyə, istehsal, ETTKİ bölməsi ilə) öyrənilməsinə istiqamətlənib.
- Marketinq sistemlərinin auditi kompaniyada mövcud olan informasiya təminatı və planlaşdırılması sistemini, nəzarəti, həmçinin, yeni məhsulların hazırlanması sistemini qiymətləndirməyə imkan verir.
- Məhsuldarlığın auditinə mənfəətliliyin və təşkilatın ayrı-ayrı təkliflərinin mənfəətdə payının təhlili ilə bərabər, xərclərinin məbləği gəlirlərinin məbləği ilə uyğun gəlməyən fəaliyyət sferalarının müəyyən edilməsi üçün iqtisadi səmərəliliyin təhlil edilməsi daxildir.
- Nəhayət, marketinq funksiyalarının auditi marketinq fəaliyyət növlərinin əlaqələnməsinin bütün elementlərini daha ətraflı öyrənməyə imkan verir: təqdim edilən məhsul və xidmətlər, təyin olunan qiymətlər, istifadə edilən bölüşdürülmə sistemi, satış üzrə mütəxəssislərin fəaliyyəti, məhsulların irəlilədilməsi və ictimaiyyətlə əlaqə.

6.4.2 Tarazlıq və elastiklik

Rəqiblərinə nisbətən bir çox üstün tərəflərə malik kompaniyanın güclü mövqe tutması mütləq deyil. Bütövlükdə təşkilatın gücünün müəyyənləşdirilməsinin kritik vacib amili təşkilat daxili fəaliyyət növlərinin tarazlığının qiymətləndirilməsi təşkil edir. Məhsul portfelinin təhlili metodları (3-cü fəsilə bax), bu halda, xərclərin və nəğdiyyənin alınması tarazlığını, bugünki və sabahki mövcudluq mənbələrinin aşkarlanmasını və rəqiblərin fəaliyyətində və ya daha geniş marketinq mühitində vacib dəyişikliklər baş verdiyi zaman zəif yerlərin aşkarlanmasının qiymətləndirilməsində faydalı ola bilər.

Doğurdan da tarazlaşdırılmış təşkilat gözlənilməyən hadisələrə cavab verməyə imkan verən daxili elastikliyi ilə fərqlənir. Reaksiya vermək çevikliyini artırmağa çalışan bəzi kompaniyalar əvvəllər özləri yerinə yetirdikləri xidmətləri xarici mənbələrdən əldə etməyə başlayırlar. Misal üçün, öz resurslarını məhsulların irimiqyaslı bölüşdürülmə sisteminə sərf etmək istəməyən kompaniya bölüşdürməni təmin etmək üçün distribyutorlarla müqavilə bağlayır. Podratçıların cəlbi inkişafda elastikliyi və ya kontraktların cüzi daimi xərclərlə və ya cərimələrin ödənilməsi ilə bölüşdürülmək imkanı deməkdir. Xarici mənbələrin cəlbi və əməkdaşlıq strategiyassı 15-ci fəsildə ətraflı nəzərdən keçirilmişdir.

Həmçinin, marketinqin digər aspektlərində sabit daimi resurslar kimi vərdişlərin inkişafı praktikası deyil, ixtisaslaşdırılmış xidmətlərin daha geniş tətbiqi barədə dəlillər var. Son illər dizayn, brendinq və ictimaiyyətlə əlaqələr daxil olmaqla marketinq xidmətləri göstərən bir çox ixtisaslaşdırılmış agentliklər açılmışdır. Müasir marketinq təşkilatı şəxsi ştat strukturu barəsində kiçikdir və lazım gəldikcə xarici mənbələrdən təcrübə və peşəkar bilgilər cəlb edilir.

Conson və Şouls (*Johnson and Scholes, 1988*) dəyərli metodika – elastikliyin təhlilini verirlər. Bu yanaşmaya görə qiymətləndirmə kompaniyanın ehtimal edilən hadisələrə reaksiya verən zaman elastikliyinə aid olunur və əgər lazım gələrsə, bu təhlil metodu elastiklik artdıqca tədbirlər irəli sürməyə imkan verir. Misal üçün, ehtimal sferasında rəqibin bazara yeni brend buraxacağı gözlənilə bilər. Elastiklik bu hadisə baş verdikdə ona cavab vermək üçün lazımdır və ola bilər ki, kompaniyanın mövcud təklifindən "daha yaxşı" brendin(deyək ki, dizaynın xüsusiyyətləri və ya keyfiyyət baxımından) yaradılmasında öz əksini tapsın.

Faktiki olaraq əgər rəqib proqnozlaşdırılan yolla hərəkət edəcəyi təqdirdə kompaniyanın elastikliyi yetərli olmaya bilər (cari anda kompaniyanın bazara buraxa biləcəyi uyğun brendi olmayacaq). Aydındır ki, mövcud brendlərin təkmilləşdirilməsi məqsədilə hazırlıqların və tədqiqatların aparılması və yaxud da ki, lazım olan halda faydalı ola biləcək yeni brendlərin hazırlanması həyata keçirilməli olan tədbirlərdəndir.

Beləliklə, təşkilatın ehtimal edilmiş aşkarlanan hadisələrə reaksiya vermək çevikliyini artırmaq üçün tədqiqat və təkmilləşmə proqramlarını həyata keçirmək lazımdır.

Vacib korporativ imkanlar elə məhz bundan ibarətdir. Həqiqəndə iri təşkilatlarda elastikliyin və bazar dəyişikliklərinə reaksiya vermək sürətinin artırılmasına istiqamətlənmiş böyük dəyişikliklərin kütləvi nümunələrinə rast gəlmək olar:

- **İyerarxiyanın pozulması:** sürətliliyə və elastikliyə təşkilatda səviyyələrin sayının azaldılması, daha kiçik kommersiya vahidlərinin yaradılması və müəssisədə əsas proseslərin idarəedilməsi üçün xətti rəhbərliyə səlahiyyətin ayrılması yolu ilə nail olunur
- **Özünüidarəetmə qrupları:** kritik dəyişikliklər planların sürətli, dəqiq və çevik reallaşdırılması məqsədilə bazar seqmentlərinin ətrafında təşkil edilməsi mümkün olan və ola da bilsin ki, müəyyən vaxta yaradılan yüksək məhsuldarlıqlı və çoxfunksiyalı qrupların gücləri vasitəsi ilə həyata keçirilir.
- **Strukturun modernləşdirilməsi:** vacib təşkilati proseslər xərclərin aşağı salınması və sürətin yüksəldilməsi, müştərilərin tələblərinə cavab vermək qabiliyyəti və çeviklik məqsədilə radikal restrukturlaşmaya uğradıla bilərlər.
- **Özüöyrənən təşkilatlar:** təşkilatlardan, daima rəqabətli üstünlüyün yaradılması məqsədilə istifadə edilməklə müştərilər üçün əlavə dəyərliliyin yaradılmasına səbəb olan vərdişlərin və korporativ bilik bazalarının yeniləşdirilməsi tələb olunur (*Piercy and Cravens, 1995*)

6.4.3 Resursların qiymətləndirilməsi

Resurslar və onlardan istifadə edilməsi təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin tərkib elementləri deyildir. Potensial faydalı resurslar kifayət qədər istifadə edilməyə bilər və buna görə də onların sonrakı inkişaf üçün imkan var. Digər resursların əlavə təkana ehtiyacı ola bilər. Təşkilatın üstünlüyə və ya çatışmamazlığa malik olduğunu qiymətləndirmək üçün, onun öz resurslarından necə istifadə etməsilə rəqiblərinin necə istifadə etməsini müqayisə etmək lazımdır. Təşkilata özünün nisbətən zəif və güclü tərəflərini qiymətləndirməyə imkan verən iki əsas üsul var:

- **Zamanla müqayisə:** cari anda korporativ imkanların keçmişlə müqayisəsini əks etdirir. Məhsuldarlığın bir dövrdə digərinə nisbətən artması korporativ gücün əlaməti hesab oluna bilər.
- **Rəqiblərlə müqayisə:** bu, resursların və onların istifadəsinin rəqiblərlə müqayisəsidir. Rəqiblər birbaşa (eyni məqsədli bazarlar üçün eyni məhsul və ya xidmət istehsal edənlər) və dolayı (digər məqsəd bazarı üçün analoji məhsul və ya xidmətlər və ya eyni

məqsədli bazarda tələbin ödənilməsinin digər növlərini təklif edənlər) olur.

6.5 MARKETİNQ AKTİVLƏRİNİN TƏSNİFATI

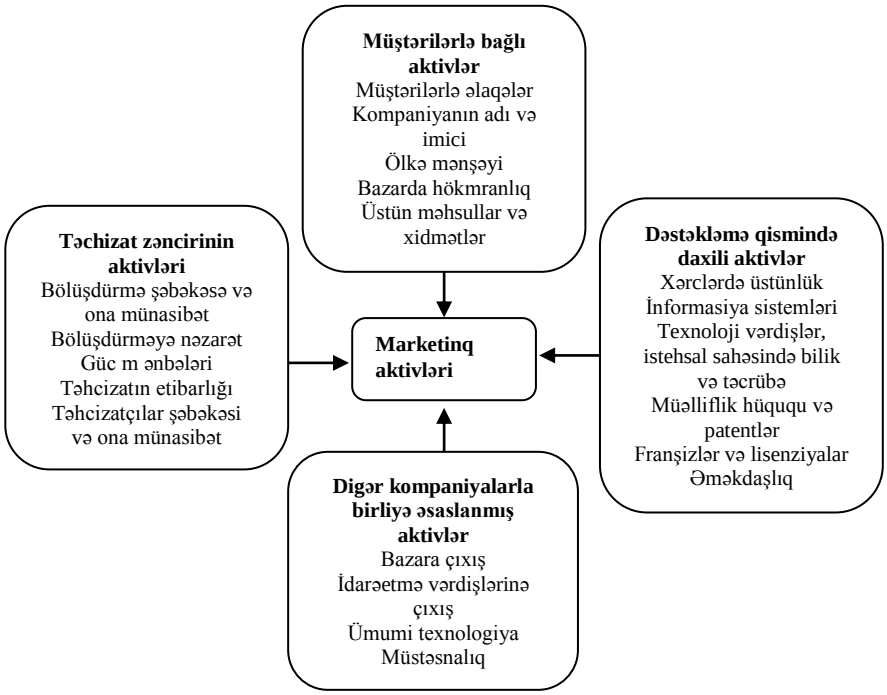
Səmərəli marketinq strategiyasının hazırlanması prosesində marketinq aktivləri məsələləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. "Marketinq aktivləri" termini ilk dəfə olaraq Hyu Devidson (*Hugh Davidson*) tərəfindən 1983-cü ildə *Marketinq* jurnalında nəşr olunmuş məqalələr silsiləsində istifadə olunmuşdur. Marketinq aktivləri – bu, mahiyyətcə bazarda səmərəli istifadə edilə bilən xüsusiyyətdir (adətən qeyri-maddidir). Devidson (1983) belə istifadəyə uğurlu misal gətirir:

> "1980-cı illərin əvvəllərində iyirmi ən yaxşıya hələ də düşən *Kellogg's Corn Flakes* (*Kellogg* kompaniyasının istehsal etdiyi qarğıdalı yumağı) brendinin payı tədricən azalırdı. Kompaniyanın izafi gücü vardı, lakin, o, öz brendi altında pərakəndə ticarət mağazalarında satılması üçün qarğıdalı yumağının istehsalı ilə məşğul olmurdu. *Kellogg* kompaniyası *Crunchy Nut Corn Flakes* adı ilə ("Fındıqlı xırçıldayan qarğıdalı yumağı") məhsul burax-maqla bu problemi həll etdi, - bu, *Kellogg* kompaniyasının adından istifadə etməyə və sərbəst gücləri hərəkətə gətirməyə imkan verdi. Yeni məhsula yüksək qiymət qoyuldu, lakin, ona, yüksək mənfəət səviyyəsində, əsasən *Kellogg* kompaniyasının digər brendlərini tamamlayaraq, 2-3% bazar payını ələ keçirmək müyəssər oldu. Yeni məhsul həm mövcud brendlərin, həm yumaq istehsalı texnologiyasının istifadəsinə imkan yaratmaqla yanaşı, həm də yeni müştərilər cəlb etdi və yüksük mənfəət gətirdi".

Mahiyyətcə aktivlərə əsaslanmış və ya daha dəqiqi resurslara əsaslanmış marketinqə yanaşma təşkilatların aktivlərini onun seçilmiş müştərilərinin arzu və tələbatlarına uyğunlaşdırmaq cəhdidir. Bu mənada sözügedən yanaşma məhsulun irəlilədilməsi metodundan (hansı ki, kompaniya bazarın tələblərindən asılı olmayaraq uğurla istehsal etməyə müyəssər olur - və yaxud da ona elə gəlir ki müyəssər olur) və müştəriyə istiqamətlənmiş metoddan (rəqiblərə nisbətən kompaniyanın bu bazara daha səmərəli xidmət göstərməsinin uzunmüddətli imkanları haqqında düşünməyərək müştərilərin diqqəti qazanılır) fərqlənir.

Faktiki olaraq, kompaniyanın bir çox müxtəlif xüsusiyyətlərini marketinq aktivlərinə çevirmək olar. Şəkil 6.5-də göstərildiyi kimi, istifadəyə rahat olması üçün onları aşağıdakı qruplara bölmək olar:

- müştərilərlə və kompaniyanın reputasiyası ilə bağlı aktivlər;
- təchizat zənciri aktivləri;
- marketinqi dəstəkləməyə xidmət edən daxili aktivlər;
- digər kompaniyalarla əməkdaşlığa əsaslanan marketinq aktivləri.



Şəkil 6.5 Marketinq aktivləri

6.5.1 Müştərilərlə bağlı marketinq aktivləri

Müştərilərlə bağlı marketinq aktivləri kompaniyanın maddi və ya qeyri-maddi olmaq etibarilə müştərilər və ya potensial müştərilər üçün qiymətli olan aktivləridir. Tez-tez onlar müştərilərin baxışlarında mövcud olur və öz təbiətləri etibarilə qeyri-maddi olurlar. Bununla belə bu aktivlər kompaniyanın bazarda müdafiə edilən rəqabətli mövqeyinin yaradılmasının ən kritik məsələlərindən birini təcəssüm etdirə bilər.

Kompaniyanın reputasiyası və adı

Müştərilərlə bağlı aktivlərdən ən vaciblərindən biri kompaniyanın imici və ya reputasiyasıdır. *Mercedes, BMW* və *Rolls Royce* kimi kompaniyalar fəaliyyət göstərdikləri bazarlarda müştərilər üçün bir çox dəyərlərə malik (etibarlılıq, davamlılıq, nüfuz, bütövlükdə məhsulun keyfiyyəti) təchizatçı surətinə malikdirlər.

Kompaniyanın adı onun diqqət mərkəzində saxladığı bütün məhsullarına aktiv gətirir. Həqiqətən də, bir çox hallarda korporativ ad güclü aktivi ehtiva edirsə, o, brendə çevrilir və bir çox müxtəlif məhsulların nişanlanmasında istifadə olunur (misal üçün, *Virgin, Kodak* və

Sainsbury's –bu təkcə kompaniya adları deyil, həm də müştərilər tərəfindən imtiyazlara malik brendlərdir).

Eyni zamanda kompaniyanın imici və reputasiyası mənfi, yəni passivdə ola bilər. Belə təsir müştərilərin məhsulun keyfiyyət barəsində fikirləri çərçivəsindən kənara çıxa bilər. 1996-cı ildə Oqilvi və Materanın (*Ogilvy and Matera*) tədqiqatları zamanı "fəndgir yaramaz"ın digər əksi olan "vicdanlı və namuslu" kompaniyalar barəsində istehlakçıların fikirlərinin müqayisəsi aparıldı. Etik reytinqin yuxarı sıralarında *Marks & Spenser, Boots, Virgin Atlantic, Cadbury* və *The Body Shop* yer aldılar. Siyahının ən aşağı yerlərini tutdular: *Camelot* (lotereya biznesinin Britaniya operatoru), *The Sun qəzeti*, kommunal xidmətlər müəssisəsi *Yorkshire Water*, bukmeker kompaniyası *William Hill* və *Ladbrokes* və həmçinin *Sky TV* (*Bell, 1996*) yer alırdı. Bu sorğunun ciddiliyini həm də o fakt təsdiq edir ki, istehlakçılar davranışları qeyri-etik hesab edilən kompaniyalara könülsüz müraciət edirlər.

Firmaların özləri barəsində bədxah şayiələrə münasibəti də böyük əhəmiyyət kəsb edir. Misal üçün, belə ki, avtoşinlər istehsal edən *Firestone* kompaniyasının reputasiyası, *Firestone-un* şinləri ilə təchiz olunan *Ford Explorer* avtomobil modelləri ilə ABŞ-da baş verən avtomobil qəzaları və avariyaları nəticəsində 170 ölüm hadisəsinin səbəbləri ilə bağlı Ford kompaniyası ilə aralarında baş verən kütləvi qalmaqalda ciddi şəkildə ziyan çəkdi. Ford kompaniyası nəticədə 13 mln avtoşini istifadədən çıxartdı; xərclər 3 mlrd. ABŞ dollarına bərabər idi (*Marketing Business*, iyul/avqust 2001)

Skoda avtomobili Britaniyada daha çox təhlükəli hesab olunur, geniş yayılmış, lakin, səhv fikir ondan ibarətdir ki, bu avtomobillər çox aşağı keyfiyyətlidir. 1995-ci ildə Böyük Britaniya bazarına yeni modeli buraxmağa hazırlaşan Skoda istehlakçıların nəqliyyat vasitəsini qiymətləndirməsi üçün anonim test keçirdi. Avtomobil markasını tanımayanlar həm dəyərinə, həm də dizaynına görə onu yüksək qiymətləndirdilər. Əgər test iştirakçılarına *Skoda* adı məlum olurdusa, onda, dizayna münasibət elə də xeyirxah olmur və dəyərin qiymətləndirilməsi də əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşürdü. Nəticədə belə imic, reklam kampaniyasında öz avtomobillərindən razı olan, lakin, Şkoda əldə etdikləri üçün sıxılan istehlakçıları təsvir edən gülməli formada təqdim olundu.

Beləliklə, biz tədricən kompaniyanın adından və reputasiyasından brendinqə keçirik.

Brendinq

Korporativ ad və brendlərin istifadəsi marketinq haqqında bir çox baxışların əsasında durur. Misal üçün, *İnterbrand* agentliyi dünyada on ən dəyərli brend haqqında məlumat verir. Nəticələr cədvəl 6.1-də göstərilib (və kompaniyanın vebsaytında müntəzəm olaraq yenilənir).

Bu siyahı çoxlu şərhə məruz qaldı, çünki, qiymətləndirməyə görə *Coca-Cola* ilk dəfə olaraq *McDonald's*-ı üstələyə bilmişdi. 2000-ci ildə *İnterbrand* kompaniyasının reytinqində ən yüksək yerləri tutmuş Britaniya brendləri bunlar oldu: *Reuters* (46-cı yer), *Shell* (60-cı), *Burger King* (61-ci), *Smirnoff* (62-ci), *Johnny Walker* (67-ci) və *Guiness* (74-cü). Təəcüblü deyil ki, qiymətləndirmə siyahısının yüksək pillələrini ABŞ brendləri tutmuşdur və onların payına bütün qlobal brendlərin 73%-lik dəyəri düşürdü. Brendlərin dəyərinə görə ikinci yeri Yaponiya tutur (6%), onu Almaniya (həmçinin 6%) və Böyük Britaniya (4%) izləyir (*Ambler, 2001*).

Cədvəl 6.1 On ən məşhur brend

Qiymətlər*	1990	1996	2001(dəyəri mlrd. ABŞ dolları)
1	Coca Cola	McDonald's	Coca-Cola (69)
2	Kellogg	Coca-Cola	Microsoft (65)
3	McDonald's	Disney	IBM (53)
4	Kodak	Kodak	General Electric (42)
5	Marlboro	Sony	Nokia (35)
6	IBM	Gilette	Intel (35)
7	American Express	Mercedes Benz	Disney (33)
8	Sony	Levi's	Ford (30)
9	Mercedes Benz	Microsoft	McDonald's (25)
10	Nescafe	Marlboro	AT&N (23)

*Qiymətlər əsaslanıb: 1) kompaniyaların "çəkilərinə" – onun bazarda hökmranlıq dərəcəsinə, 2) "uzunluğuna" – bazarlarının davamlılığına, "enliliyinə" – yaş, dini və digər aspektlərinə görə qiymətlərinə,
4) "dərinliyinə" – müştərilərin sədaqətliliyinə görə

Mənbə: İnterbrand ((1996, 2001)

Əlbəttə ki, belə siyahılar müfəssəl deyil, çünki "qaliblər" real dəyərlər əsasında deyil, daha çox seçilmiş meyarlar əsasında müəyyən edilirlər.

Korporativ adın daha çox passiv və ya əhəmiyyətsiz aktiv olduğu kompaniyalar arasında daha vacib olanı aktiv qismində ayrı-ayrı brendlərin əldə edilməsinə və ya yaradılmasına daha çox diqqətin verilməsidir.

Misal üçün, *Beechams* kompaniyası xüsusi olaraq uyğun bazar reputasiyasına malik brendin əldə edilməsinə girişdi. *Bovril* brendi bulyon kubiklərinin bazara irəlilədilməsinə imkan yaratması məqsədilə alındı (çünki, *Bovril* – həmin bazarda ət ekstraktlarının mötəbər brend adı idi).

Korporativ adın kifayət olmadığı müştərilərə əsaslanan *Rank Hovis McDougall* (*RHM*) kimi kompaniyalar, onlarda olan müxtəlif brendləri öz əsas aktivlərinə çeviriblər. Misal üçün, belə ki, sous istehsalı sferasında Britaniya bazarında lider kimi tanınan *Bisto* brendi *RHM* kompaniyası tərəfindən supların və sousların bazara irəlilədilməsində səmərəli olaraq istifadə edildi.

Reputasiyada olduğu kimi, uzun müddət ərzində kompaniyanın dəyəri qiymətləndirilərkən brendlərin dəyəri "qudvillərə" aid edilirdi. 1988-ci ildə *Nestle* kompaniyasının *Rowntree* şirniyyat firmasını əldə edərkən alıcı *Kit-Kat, Quality Street, Smarties, Rolo və Yorkie* brendlərini öz sərəncamında görmək üçün kompaniyanın aktivlərinin balans dəyərindən altı dəfə çox pul ödədi.

Böyük Britaniyanın avtomobil sənayesi, yəqin ki, brendlərə və ya markalara əsaslanan aktivlərə ən uğurlu misallardan biridir. Uzun illər ərzində *Rover Group* kompaniysı və onun sələfləri *Rover, Wolseley, MG, Austin Healey* və *Jaguar* avtomobil markası növlərində dəyərli aktivlərə sahib olmuşlar. *BMW* kompaniyasına, alman mətbuatında "İngiltərə pasiyenti" adlandırılan (gurultu qoparmış filmin adına görə) xüsusiyyət məxsus olduğu qısa zaman müddəti ərzində, *BMW, BMW* brendinin dəyərliliyini bütün kompaniya və onun təchizat zəncirinə birləşdirici amili kimi *Rover* məhsul və əməliyyat qruplarına tətbiq etməyə cəhd göstərdi. *BMW* kompaniyası *Roveri* 10 funt sterlinqə kompaniyanın keçmiş icraçı direktoru Con Tauerin başçılığı altında konsorsiuma satdığı zaman, gizli olaraq etiraf edildi ki,onlar bu qrupa lazımi brend dəyərliliyi verə bilmədilər, ancaq onlarsız *BMW* kompaniyanın gələcəyini çətin ki təsəvvür edə bilərdi.

Avtomobil bazarının digər sektorunda *Rolls-Royce* kompaniyasının avtomobilləri (indi *Vickersin* bir hissəsi olan və *Rolls-Royce* kompaniyasına tamamilə aid olmayan *Aero Engine*) *Bentley* adını canlatdılar. *Bentley* firması özündə uğurlu "idman" avtomobili markasını ehtiva edərək 1930-cu illərdə *Rolls-Royce* kompaniyasının bir hissəsi oldu, lakin, onun potensialından yenə də tam olaraq istifadə edilmədi - mahiyyətcə bu eyni avtomobilin kapotunda yeni nişan anlamını verirdi. Bununla belə, bazar tədqiqatları göstərdi ki, real və potensial alıcılar üçün "*Bentley*" və "*Rolls-Royce*" tamamilə müxtəlif əhəmiyyət kəsb edir. *Rolls-Royce* avtomobilini "həyatda uğur əldə edənlərin" sürdüklərini hesab etdikləri zaman, *Bentleyə* "sərbəst sürmə üçün idman avtomobili" kimi baxırdılar. *Bentley Rolls-Royce* avtomobilərinin sahiblərinin gizlətməyə cəhd göstərmədikləri varlılıqdan fərqli olaraq firavanlılğın azalmasının sino-

niminə çevrildi. *Bentley* avtomobil markası təkrar olaraq bazara ona görə çıxarıldı ki, üstünlükdən istifadə edilsin və turboqidalandırıcı mühərrikə malik bu idman avtomobilini gənc, fəal və eyni zamanda varlı sürücülər üçün cəlbedici olsun. Bu bazarda o *Porsche, Mercedes* və *Jaguar* avtomobilləri ilə kifayət qədər uğurlu rəqabət aparır.

Brendinq şəxsiyyətlər səviyyəsində də fəaliyyət göstərir. Misal üçün, bu yaxınlarda kişi və qadın idmançıları merçandayzinq (ticarətdə - *tər.-idən*) və reklamda istifdadə edilən öz adlarını və ləqəblərini patentləşdirməyə başlayıblar. Futbolistlər Alan Şirer (*Alan Shearer*), Pol Qaskoyn (*Pol Gascoigne*) və Rayan Giqqs (*Ryan Giggs*) öz soyadlarını və ləqəblərini "Qazza" (Gazza), "Giqqsi" (*Giggsy*) və "Giqqs 11" (*Giggs 11*) qeydiyyatdan keçirmişlər. Mançester Yunaytedin keçmiş oyunçusu Erik Kantona (*Eric Cantona*) öz adını və azarkeşlər tərəfindən oxunan "ah, oh Kantona" şüarını patentləşdirmişdir. Avtoyürüşçü Deymon Hill yarış qayığı dəbilqəsinin şüşəsi içindən görsənən gözlərinin şəklini qeydiyyatdan keçirmişdir (misal üçün, nəticədə *Anderson Consulting* firması tərəfindən bu təsvir reklamda istifadə edilmişdir). Kriket üzrə keçmiş beynəlxalq hakim Diki Berd öz fiquru formasında pivə parçı buraxdı. Yuxarıda sadaladığımız şəxslərdən hər biri qeydə alınmış adlarından, şüarlarından və ləqəblərindən istifadə zamanı məhsulların satışından təxminən 10%-lik təxsisat almaq hüququna malikdirlər. Təkcə Böyük Britaniyada futbol təchizatı sferasında kommersiya fəaliyyətinin həcmi 1996-cı ildə 100 mln. funt sterlinq təşkil etmişdir, buraya futbol butsıları daxil deyildir – bu əlavə 110 mln. funt sterlinq deməkdir. Bazarda satılan bu məhsulların əksəriyyətinin üzərində oyunçuların adları yazılmışdır (*The Guardian,* 30 avqust 1997-ci il). Analoji olaraq ABŞ-da da böyük futbol və basketbol ulduzlarının adlarından istifadə edilir.

Bir sıra səbəblərdən, faktiki olaraq, brendinq müstəsna marketinq problemi kimi qalır:

- **Brendləri yaratmaq asan deyil:** misal üçün, Böyük Britaniyada qida məhsulları ticarətində olan 50 brendin yalnız bir neçəsi yenidir: 4-ü 1800-cü ildə, 16-sı 1900-1950-ci illər arası, 21-i 1950-1975-ci illər, yalnız 9-u 1975-ci ildən sonra meydana gəlmişdir. Sadə iqtisadi təfəkkürdən çıxış etsək, bir vaxtlar ad qazanmış brendlərdən tam olaraq istifadə edilməlidir.
- **Brendlər müştərilər üçün dəyərliliyi artırır:** klassik misal çəkək**:** anonim test zamanı istehlakçılardan 51 faizi *Coca-Colaya* deyil, *Pepsi* içkisinə üstünlük verirlər, lakin, "açıq" testlər zamanı 65 faizi *Coca-Cola* içkisini seçirlər: alkoqolsuz içkilərin seçimi məhsulun dadına deyil, brendin imicinə əsaslanır (*de Chernatony and MacDonald, 1992*).
- **Brendlər müdafiə olunan rəqabətli vəziyyət yaradır:** *Heinz* paxla peçenyeləri – bu qədim və etalon brenddir. 1996-cı ildə

paxla peçenyelərinin bəzi növləri öz brendləri altında supermarketlərdə bankası cəmisi 3 pensə satılırdı. Bu brendin qüdrəti o qədərdir ki, *Heinzin* müştəriləri qeyd etdiyimiş qiymətlərdən doqquz dəfə yüksək qiymətə loyal münasibət göstərirlər, həm də faktiki olaraq *Heinz* kompaniyası bu anda öz məhsullarının qiymətlərini də qaldıra bilərdi. Bütün "müharibə" ərzində *Heinzin* gəlirləri cəmisi 4 faiz aşağı düşdü.

- **Brendlər müştəriləri saxlamağa imkan verirlər:** ABŞ-ın brend kapitalı koalisiyasının maliyyələşdirdiyi (*US Coalition for Brand Equity*) tədqiqatın nəticələrinə görə, brendə loyallıq alıcıları rəqib kompaniyaların məhsul irəlilədilməsinə qarşı daha az həssas edir və onları həmin brend altında yeni məhsul və xidmətləri sınaqdan keçirməyə təhrik edir. "İnformasiya resursları" (*İnformation Resources*) təşkilatı tərəfindən 8 il ərzində 400 brend üzərində aparılmış tədqiqat göstərir ki, aparıcı brendlərin satış həcminin artmasının 30%-i yeni reklamlara görə yeni müştərilərin cəlbi, lakin, 70 faizi isə - mövcud alıcıların sayəsində mümkün olur (*Kanner, 1996*).
- **Brendlər bazarın formasını dəyişdirə bilərlər:** Böyük Britaniyada maliyyə xidmətləri sektoru uzun müddət ərzində zəif brendinqlə və brendlər haqqında az məlumatlılıqla assosiasiya olunurdu. *Provident, Perpetual və Scottish* kimi adlar ancaq və ancaq qənaətcilliyə yönəlir. *Virgin Direct* kompaniyası və *Sainsbury* bankı öz güclü brendlərini bu sektora daxil etmələri sayəsində sürətlə və minimal xərclərlə maliyyə xidmətləri bazarında pay əldə ediblər.
- **Brendlər maliyyə səmərəliliyini nümayiş etdirirlər:** *Citibank* və *Interbrand* kompaniyalarının 1997-ci ildə keçirdikləri tədqiqatların nəticələrinə görə bizneslərі brendlərə əsaslanan kompanilayalar 15 il ərzində qiymətli kağızlar bazarında hökmranlıq edirlər. Lakin, elə həmin tədqiqatlarda 1990-cı illərin ortalarında bəzi sahibləri tərəfindən brendlərə qoyulan investisiyaların azalması və bunun da nəticədə kompaniyaların məhsuldarlığına mənfi təsir göstərməsi təhlükəsi qeyd olunmuşdur.
- **Brendlər dövlət sərhədləri tanımırlar:** qlobal brendlər getdikcə daha da yayılırlar və bir çox firmalar müştəriləri qlobal xarakter aldıqca öz brendlərini beynəlxalq bazarlarda vahid standarta gətirməyə çalışırlar. Misal üçün, mobil kommunikasiya kompaniyası *Vodafone* bu yaxınlarda öz regional brendləri arasında "miqrasiya" edərək vahid qlobal *Vodafone* brendi yaratdı. Əvvəllər *Panafon*, sonra *Panafon-Vodafone* adlanan yunan qız kompaniyası 2002-ci ilin yanvarından sadəcə *Vodafone* adlandırıldı. Miqrasiya prosesin asanlaşdırmaq üçün firma ikiqat brendinq strategiyası ilə

silahlandı, yəni ki, müəyyən məhdud müddət ərzində *Vodafone* adı orijinal adla birgə istifadə olunurdu ki, brendin müştərilərinin tanımasına imkan versin (*Marketing Business*, mart, 2002).

Brendin dəyərinin mənimsənilməsi

Müəyyən müddət ərzində mühasiblər kompaniyanın brendlərinin dəyərinin müəyyənləşdirilməsi problemi üzərində baş sındırırdılar ki, onların dəyərini mühasibat balansında ayrıca aktivlər maddələrində qudvillərdən fərqli göstərə bilsinlər. Texniki baxımdan bu çətindir. Lakin Sonders (*Saunders, 1990*) brendlərin dəyərinin qiymətləndirilməsini şübhə altına saldı, aydındır ki, əksər kompaniyalar indi bu siyasətdən istifadə edirlər. Son illər brendləri aktivlər kimi satmağa diqqər artmışdır: 1996-cı ildə *Grand Metropolitan* kompaniyası *Shippam's Paste, Memory Lone Cakes* və *Peter's Savoury Products* brendlərini satışından təxminən 300 mln. funt sterlinq əldə etmişdir. 1997-ci ildə likyor müəssisəsi *Highland Distilleries* öz *Macallan* viskisi brendini mühasibat sənədlərində 60 mln.funt sterlinq qiyməti qoymuşdur. Elə həmin ildə Manchester United futbol klubu "Man U" brendini ticarət markası kimi lisenziyalaşdırılmış istifadəsi üzrə razılaşmadan 2.2 mln.funt sterlinq əldə etmişdir.

Brendin dəyərinin qiymətləndirilməsi birmənalı məsələ deyil. Bununla belə, mühasibat uçotu üçün brendlərin dəyərinin qiymətləndirilməsi zamanı bir çox amillər nəzərə alınır (bax, *Murphy, 1991*). Onların hamısı, yenə də, brendin rəqibin brendinə nisbətən indi və ya gələcəkdə daha yüksək mənfəət gətirməsi imkanına aiddir:

- **Bazarda cari vəziyyət:** yüksək bazar paylarına malik olmalarına baxmayaraq, bazardakı hakim mövqenin başqalarına məxsus olduğu brendlərə nisbətən, bazarda lider olan brendin dəyəri yüksək qiymətləndirilir. Xüsusən də istehlak bazarlarında belə situasiya istehlakçıların lider brendlərdən alış-veriş etməyə meylli olmasından irəli gəlir və bu təmayülün rəqiblər və ya bazarın yeni iştirakçıları tərəfindən aradan qaldırılması asan deyil. Uyğun olaraq da, bazarda liderlik bazara daxil olmağa və ya sonrakı inkişafa cəhd edən rəqiblər üçün maneə yaratmaq iqtidarındadır.
- **Bazarın tipləri:** formalaşan bazarlarda böyük həcmli və artım potensialına malik brendlər daha qiymətlidir. İntensiv qiymət rəqabəti müşahidə olunan bazarlardakılarla müqayisədə yüksək mənfəət səviyyəsinə malik bazarlardakı brendlər daha qiymətli hesab olunurlar (faktiki olaraq, o brendlər qiymətli hesab olunurlar ki, onlar kompaniyaya qiymətdən başqa hər hansı digər istənilən əsasda rəqabət aparmaq imkanı verir). Texnoloji dəyişikliklərə və ya dəbin təsirinə zəif məruz qalan bazarlarda olan brendlər daha

qiymətli hesab olunurlar (misal üçün, qənnadı məmulatları və ya pivə bazarlarında).

- **Uzunömürlülük:** aydındır ki, uzun müddət ərzində mövcud olan brendlər daha dayanıqlı müştəri loyallığı ilə öyünə bilərlər. Onlar bazar "strukturunun" hissəsinə çevrilirlər. Kompüterlərin aparat təminatı bazarında fəaliyyət göstərən *İBM* brendi buna ən yaxşı misal ola bilər. Məhsulla birgə assosiasiya olunan brendlər, misal üçün, *Formica* brendi - mətbəx bıçağı, *Hoover* tozsoranları da yüksək dəyərliliyə malikdirlər. Ayrı-ayrı məhsulların həyat tsikli, sürətli texnoloji və ya bazar dəyişiklikləri üzündən qısa olduğu zaman, uzunömürlü brendlər dəyişikliyə və məhsulların təkmilləşdirilməsinə uğraya bilərlər. *Persil* öz məhsulunu daima təkmilləşdirməklə və dəişən yuma üsullarına və şərtləriə uyğunlaşmaqla yuyucu tozlar bazarında təxminən 50 ildir ki lider olaraq qalır (yaxud da liderlər sırasındadır). Blekett (*Blackett*) (*Murfy, 1991* əsərində) yazır: *Stork* (marqarin), *Kellogg* (qarğıdalı çəngəsi), *Cadbury* (şokolad), *Gilette* (ülgüc), *Schweppes* (kokteyl), *Brooke Bond* (çay), *Colgate* (diş pastası), *Kodak* (fotoplyonka), *Hoover* (tozsoranlar) – bütün bu brendlər öz kateqoriyalarında 1931-ci ildə lider idilər və 1991-ci ildə də lider olaraq qalırlar, lakin bu brendlər altındakı məhsulların çox az qismi öz əvvəlki keyfiyyətlərini saxlamışlar. Daha uzunömürlü brendlər də mövcuddur. *Coca-Cola* Böyük Britaniya bazarında ilk dəfə 1900-cü ildə göründi, *Kodak* ticarət markası isə 1901-ci ildə yaradılıb. Uzun müddət ərzində müştərilər üçün müasir və əhəmiyyətli qala bilən brendlər daha güclü aktivlər hesab olunurlar.
- **Qlobal iştirak:** beynəlxalq miqyasda istifadə edilən və ya istifadə edilə bilən brendlər, bütövlükdə, fəaliyyəti daxili bazarla məhdudlaşan brendlərə nisbətən daha dəyərlidir. Qlobal reklam və qlobal kütləvi informasiya sferasında son nailiyyətlər beynəlxalq və ya qlobal brendlərin dəyərini artırdı. Biz "əsas brendlərin" qlobal mövqeləşdirmədəki gücündən artıq danışmışıq.
- **Genişlənə bilmə:** yeni bazarlarda və ya elə həmin bazarda genişləndirilərək istifadə edilə bilən brendlər öz bazar çevrəsi ilə məhdudlaşan brendlərə nisbətən daha yüksək dəyərə malikdir. Misal üçün, *Gilette* brendi bir neçə "birdəfəlik" məhsullar bazarını tutmaq üçün uğurla genişləndirilmişdir; *Guiness* adı kitab ticarətində istifadə olunur; *Levi's* adı, müxtəlif növlü geyim və aksesuarlara yayılır, yəni indi təkcə beşcibli göy cinslərlə assosiasiya olunmur. *Dunhill, Gucci* və *Yves Saint Laurent* kimi moda evlərinin adı, brend adlarının əsas fəaliyyət növlərinə aid olmayan məhsullara genişlənməsi ilə xüsusi uğur əldə etmişlər.

- **Müdafiə:** Qeydə alınmış ticarət markaları, patentləri və/və ya qeydə alınmış sənaye nümunələri ilə müdafiə etmək mümkün olan brendlər, potensial olaraq, asanlıqla təkrar olunan brendlərə nisbətən daha yüksək dəyərə malik olurlar (brendiqn sahəsində hüquqların müdafiəsi məsələlərinin qısa icmalı üçün www.laytons.com–a bax). Pərakəndə ticarət müəssisələrinin şəxsi brendləri tərəfindən hücumlar brendin dəyərinə mənfi təsir göstərə bilər (misal üçün, 1995-ci ildə ilk dəfə olaraq *Virgin Cola* və *Sainsbury's Classik Cola* Böyük Britaniya bazarında *Coca-Cola* brendinin payının azalmasına və 50%-dən aşağı düşməsinə səbəb olmuşdur); brendlərin təkrarlanması (*Asda* pərakəndə ticarət kompaniyası bir neçə brend sahibləri ilə kompaniyalarının brendlərinin bazarda lider olan brendlərlə diqqətçəkən oxşarlıqları səbəbindən məhkəmələrə müraciət etmişdir); brendlərin saxtalaşdırılması (brend dının qanunsuz düzəldilməsi *Nike, Reebok, Levi Strauss, BP motor oils* kimi firmalara və həmçinin, kompüterlər üçün proqram təminatının əksər istehsalçılarına böyük zərbələr vurur); pərakəndə strategiya (*Tesco* kompaniyası *Levi Strauss* cinslərini, *Chanel* ətirlərini və *Clarins* kosmetikasını bu brendlərin sahiblərinin iradələrinə zidd olaraq aşağı qiymətə satır, hansı ki, onlar hesab edirlər ki, brendlərinin "uyğun gəlməyən" yerlərdə satmaq brend-kapitalın aşağı düşməsinə səbəb olur).

Qeyd etmək lazımdır ki, indi brendlərin dəyərinə marağı, əsasən, birləşmə və udulmadan müdafiə məqsədilə kompaniyanın dəyəri haqqında daha real mənzərəni əldə etməyə çalışan qiymətləndirmə mütəxəssisləri və mühasiblər göstərirlər.Uyğun olaraq da, dəyərin qiymətləndirilməsi haqqında mübahisələr əsasən brendin cari dəyərinin mənimsənilməsi metodları ətrafında gedir. Marketinq mütəxəssisləri daha çox brendin potensial dəyəri və onu daha necə genişləndirmək və ya bazarda səmərəli istifadə etmək barədə düşünürlər.

Mənşə ölkəsi

Beynəlxalq bazarlarda fəaliyyət göstərən kompaniyalar üçün mənşə ölkəsinin adı həm aktiv, həm də passiv ola bilər. Misal üçün, bütün yapon firmaları nöqsansız keyfiyyət və pul verilən dəyərlilik reputasiyasının üstünlüklərindən istifadə edə bilərlər. Anoloji qaydada "Tayvanda" və ya "Honkonqda hazırlanıb" yazıları düz və ya səhv olmasından asılı olmayaraq keyfiyyətsiz emal və ucuz materiallar təsəvvürü yaradır. Böyük Britaniyada istehsal olunan mallar, məsələn, *Barbour* markası altında, *The Body Shop* kompaniyasının məhsulları, *Church's* ayaqqabıları, ABŞ-da Böyük Britaniyanın bu bazardakı yaxşı imicindən çıxış edilərək qəbul edilir.

Mənşə ölkəsinin, kompaniyanın və ya brendin imicinin dəyərliliyini azaltmaq olmaz. İmicin yaradılmasına, adətən, uzun vaxt lazım gəlir, lakin, səhvlər buraxılması onu çox tezliklə məhv edə bilər. Əksinə, rəqiblər üçün kompaniyanın brendə əsaslanan aktivlərini məhv etməyə nisbətən onun texnologiyasını və ya məhsulunu təkrar etmək daha asandır, baxmayaraq ki, birincini də etmək mümkündür.

Bazarda hökmranlıq

İmiclə yanaşı bazarda hökmranlıq və ya aşkar hökmranlıq kompaniyanın aktivlərindən biridir. Yuxarıda deyildiyi kimi, bazarda iştirak və ya hökmranlıq brendin dəyərini müəyyənləşdirməkdə meyar kimi istifadə ounur. Bazar liderləri, adətən, bazarı daha sərbəst tutmanın, daha geniş bölüşdürmə sferasının, mağaza piştaxtalarında uğurlu yerləşmənin üstünlüklərindən istifadə edirlər. Bundan əlavə istehlakçılar, adətən, lider brendlərin məhsullarını müəyyən mənada bazarda olan digər məhsullarla müqayisədə daha yaxşı hesab edirlər. Görünən yerdə yerləşdirmə məhsula dəyərlilik verə bilər. Bununla belə, burada əks arqument də irəli sürmək olar. Varlı istehlakçıların öz şəxsi sərbəstliklərini və var-dövlətlərini nümayiş etdirmək məqsədilə digərlərinin aldıqları məhsulları çox vaxt almaq istəməmələrinin bəzi əlamətlər mövcuddur. Belə təmayül bəzi məhsulların satışı sferasında elə situasiyaya gətirib çıxara bilər ki, bu zaman, məhsulun məşhurluğu və geniş yayılması, özünü kütlədən fərqli görmək istəyən bəzi müştərilərin alışına maneə ola bilər.

Misal üçün, Yaponiyada tanınmış alıcıların *Jean Paul Gaultier* paltarını geyən, *Hermes* şərfini taxan, *Cartier* qızıl saatını və *Chanel* çantasını daşıyan insan kütləsindən fərqlənmək istəməsi səbəbindən brend olmayan məhsulların satışının sürətlə artması müşahidə olunmuşdur. *The Economist* (14 mart 1992-ci il) Tokioda ancaq *Mujirushi ryohinin* məhsuları satılan ("brendsiz/yüksək keyfiyyət") *Seibu* geyim mağazasının uğurundan yazmışdı. Yarlıkda ancaq materialın tərkibi və istehsalçı-ölkənin adı verilirdi. Paltarlar sadə dizaynı, adi rəngi, yüksək keyfiyyəti və ağlabatan qiyməti ilə seçilirdilər. *Seibunun* ana kompaniyası həmçinin özünün *Seiyu* supermarketlərində brendsiz konservlərin və məişət ləvazimatlarının satışı ideyasını işləmişdi.

Üstün xidmət və məhsullar

Kompaniyanın marketinq aktivlərindən biri, onun üstün məhsul və ya xidmətlərinin bazarda satışı ola bilər (müəyyən mənalarda rəqiblərə nisbətən yaxşı olan və ya hesab edilən daha ucuz, daha keyfiyyətli, daha stilli və müasir məhsullar). Unikal məhsul və ya xidmətlər, imitasiya edilməyənədək, onlara pul ödəməyə hazır olan müştərilin ona ehtiyacı olduğu müddətdə marketinq aktivlərinin mövcudluğunu təmin edə bilər.

6.5.2 Təchizat zənciri ilə bağlı marketinq aktivləri

Təchizat zəncirinə əsaslanmış aktivlər məhsulları və ya xidmətləri müştəriyə təqdim etmək üsullarına aiddir. Bu bölüşdürmə şəbəkəsi, ona nəzarət və güc mənbələridir.

Bölüşdürmə şəbəkəsi

Fiziki bölüşdürmə şəbəkəsi özlüyündə əsas aktiv ola bilər. Misal üçün, avtomobilləri kirayə vermək üzrə ixtisaslaşan *Hertz* kompaniyası öz uğurunda avtomobillərin kirayəyə verildiyi və götürüldüyü geniş mərkəz şəbəkəsinə minnətdardır, xüsusən də belə mərkəzlər ABŞ-da daha çoxdur. Belə şaxələnmiş şəbəkə lazımi yerdə lazımi xidmətlərin mövcudluğunu təmin etməklə müştərilərin istifadə rahatlığını artırır. Anoloji qaydada, dövlət tənzimlənməsindən imtinadan sonra banderol və bağlama çatdırılması üzrə ixtisaslaşan müəssisələr arasında rəqabətin fəallaşması nəticəsində şaxələnmiş şəbəkə potensial müştərilərə yeni xidmətlər təqdim etməklə Böyük Britaniyanın poçt İdarəetməsinin əsas aktivinə çevrildi. *Federal Express* kompaniyasının yaratdığı təchizat zəncirindəki əməkdaşlıq əlaqələri, ona, poçtu bir gecəyə çatdırmağa təminat vermək imkanını verir.

Bölüşdürmə üzərində nəzarət

Bir və ya bir neçə məhsul bölüşdürmə kanalının üzərində üstünlüyü ələ keçirməyə imkan verən investisiya qoyuluşu vacib aktiv ola bilər. *Mars* kompaniyası bazara uşaq şirniyyatı kimi buraxdığı firma uzunsovdondurması keflərinə əziyyət verməyən böyüklər üçün cazibəli yeməyə çevrildi. Bu vaxtdan bir çox rəqiblər bu strategiyadan istifadə ediblər. Beş ildən sonra bu məhsul artıq mənfəət gətirmədi (*Mitchell, 1995*). *Unileverə* məxsus *Walls* rəqib-kompaniya vacib bölüşdürmə kanalllarına "malikdir": gecə yarısına kimi işləyən kiçik "münasib mağazalara". Əslində, sözün hərfi mənasında *Walls* kompaniyası bu ticarət nöqtələrinin əksəriyyətində olan soyuducu kamera və vitrinlərə malikdir və o bunları öz rəqibləri ilə bölüşmək istəmir. Bölüşdürmə üzərində nəzarət əsas marketinq aktividir.

Güc mənbələri

Məhsulun bölüşdürülməsi nöqtələri və kompaniyaları arasında seçilmiş, lakin, sıx əlaqələrin mövcudluğu güc mənbələrinin yaranmasını şərtləndirir. Bəzən kompaniya öz həcmindən və ya resurslarının məhdudluğu səbəbindən geniş bazara xidmət göstərə bilmir. Belə halda kompaniya coğrafi baxımdan bazarın spesifik regionlarında fəaliyyət göstərərək öz fəaliyyətlərini təmərküzləşdirməklə və yaxud da ayrı-ayrı bölüşdürmə nöqtərlərinə malik olmaqla güc mənbələri yarada bilər (*Morrisons* supermarketlərinin bazsar mövqeyi Yorkşirdə xüsusən güclüdür).

Göstərilən metodlardan ikincisini seçən kompaniyalar –əksər sənaye bazarlarında ayrı-ayrı distryibutorlara və ya hətta son istehlakçılara əsaslanaraq davamlı mövcudluğun təmini – tez-tez əsas müştərilərə əsaslanmış marketinqin köməyilə öz güc mənbələrini yaradırlar, yəni ki, hər bir əsas müştəri üzrə inkişafın tam məsuliyyətini kompaniyada kifayət qədər yüksək mövqe tutan konkret icraçıların boynuna qoyur. Güc mənbələri, adətən, seçilmiş distribyutorlarla əlaqələlərin davamlılığına əsaslanır və uyğun olaraq da əlaqələrin inkişafını təmin edən qabaqlayıcı marketinq strategiyasının tətbiqini tələb edir.

Bölüşdürmənin nadirliyi

Bölüşdürməyə əsaslanmış aktivlər məqsədli bazarı orijinal və ya novator üsullarla tuta bilmək bacarığına əsaslanmış nadirliyə əsaslana bilərlər. Misal üçün, Şimal İngiltərədə *Ringtons* kompaniyası çay və kofeni evə çatdırmaqla satışı ilə məşğuldur, *Avon* kosmetika kompaniyası isə "*Avon* çağırır" (*Avon calling*) şüarı altında keçirdiyi aksiya nəticəsində kosmetikanın evə çatdırılmaqla satışı güclü biznesini yaratmağa nail olmuşdu.

Anoloji qaydada *Dell Computers* kompaniyası birbaşa bölüşdürmə tətbiq etməklə fərdi kompüterlər bazarında həddən artıq güclü mövqe tutmağa nail olmuşdur. Bu metod demək olar ki, bütün satılan kompüterlərin spesifik sifarişlərə uyğun yığılmasını təmin etməyə imkan verdi ki, bu da *Dell* kompaniyasının rəqiblərinə nisbətən öz əmtəə dövriyyəsini artırmağına səbəb oldu. *Dell* kompaniyası ilə 20%-lik artım tempinə malik bazarda 50%-lik artım tempinə nail oldu və indi, dünyada ən iri kompüter istehsalçıları siyahısında beşinci yeri tutur (*Economist*, 5 oktyabr 1996-cı il)

Sifarişin yerinə yetirilmə tarixi və təchizatın etibarlılığı

Sifarişin yerinə yetirilmə müddəti ən azı üç əsas amildən asılıdır – fiziki-coğrafi mövqe, istehsal sistemləri bazasında sifarişlərin realizasiyası və sifarişlərin yerinə yetirilməsinə dair kompaniyanın siyasəti. Tez-tez elə situasiya yaranır ki, keyfiyyətin aşağı düşməsinə imkan verməmək şərtilə cəld reaksiya göstərmək qabiliyyəti böyük əhəmiyyət kəsb edir. Tez reaksiya vermək qabiliyyətinin yaradılması əhəmiyyətli marketinq aktivi ola bilər (bax, *Stalk*, 1988).

Elə həmin qaydada, xüsusən də alıcı-kompaniya üçün təchizatçının təklifi xüsusi əhəmiyyətli olduğu qeyri-stabil bazarlarda təchizata təminat vermək imkanı marketinqin ən vacib aktivlərindən biri ola bilər. Sifarişin yerinə yetirilmə müddətində olduğu kimi belə bacarıq bir neçə amildən asılıdır, lakin yəqin ki, onlardan ən vacibi təchizatçının razılaşdırılmış müddətə və şərtlərə riayət etmək arzusudur.

Təchizat şəbəkəsi

Təchizat zəncirinin digər tərəfində isə, əsas təchizatçılarla yaxşı inkişaf etmiş və ya nadir əlaqələr vacib marketinq aktivi ola bilər. Bu, razılaşdırılmış qiymətdə tələb olunan standarta uyğun xammal və ya yarımfabrikat tədarükatının fasiləsizliyini təmin edir. Misal üçün, yapon avtomobilqayırma kompaniyası *Nissan*-ın təchizatçılar və distribyutorlarla kompüterləşdirilmiş əlaqəsi mövcuddur. Kompaniya müştərilərinin sayının 80% artdığını bildirir, onun müştəriləri arzularını müəyyənləşdirdikdən sonrakı 48 saat ərzində dilerlərin təqdim etdiyi fərdi xüsusiyyətlərə tamamilə uyğun gələn avtomobil əldə edirlər. Müştərilərin fərdi tələbatlarına belə dəqiqliklə riayət etmə potensial rəqabətli üstünlük hesab olunur və nəticədə təchizat zəncirində mal ehtiyatlarının yığılması müşahidə olunmur (*Tighe*, 1997)

6.5.3 Daxili marketinq aktivləri kömək qismində

Yuxarıda təsvir etdiyimiz amillərdən bir çoxu resursların auditi gedişində marketinq aktivlərinə çevrilə bilər. Resurs kompaniyanın bazarda fəaliyyət nəticələrini yaxşılaşdırmaq üçün istifadə edildikdə aktivə çevrilir. Gəlin aşağıdakı misallara baxaq.

Xərclər sahəsində üstünlük

Müasir texnologiyaların tətbiqi, rəqiblərlə müqayisədə gücdən daha səmərəli istifadə, miqyas artımından qənaət və təcrübə effekti nəticəsində əldə edilmiş xərclərdə üstünlük məhsul və xidmətlərin bazara daha aşağı qiymətlə təqdim edilməsində əks oluna bilər. Əgər bazar qiymətə həssasdırsa, misal üçün, kütləvi istelak mallarında, onda, aşağı qiymət vacib aktivlərdən birinə çevrilə bilər. Qiymətin daha az vacib olduğu bazarlarda xərclər sahəsində üstünlük marketinq aktivinə çevrilə bilməz; onlar sadəcə daha yüksək mənfəət səviyyəsini təmin etməyə xidmət edir.

İnformasiya sistemləri və bazar haqqında informasiya

İnformasiya sistemləri və sistemli marketinq tədqiqatları qiymətli aktiv ola bilər, çünki, onlar, kompaniyanı onun müştəriləri və rəqibləri haqqında informasiya ilə təmin edirlər. İnformasiya – bu əksər firmalar tərəfindən qısqanclıqla əldə edilən vacib aktivdir. Lakin informasiya əsaslandırılmış qərarların qəbulunda rasional olaraq istifadə edilməyənədək, o, marketinq aktivi hesab olunmur.

Xüsusən də müştərilər haqqında "məlumatlar bazasından" istifadəni qeyd etmək lazımdır. Müştərilər haqqında informasiyanın yığılması müştərilərin loyallığı proqramının köməyilə və ya alış prosesinin elementlərindən biri kimi edilir. Belə informasiyanın yığılmasının məqsədi müştərilər üçün, onların maraqlarından və əsas xüsusiyyətlərindən

çıxış edərək, xüsusi təkliflərin hazırlanması təşkil edir. Məhz bax buna görə də *Virgin Atlantic* kompaniyası bu aviakompaniyanın reysləri ilə uçanların hansı yeri tutmaq istədiklərini və hansı qəzetləri oxuduğunu bilir.

Məlumatlar bankının sahibləri, təkcə, öz müştərilərini rəqiblərinə nisbətən yaxşı başa düşmürlər, həm də bu resursdan diferensiasiya imkanı kimi istifadə etməklə marketinq strategiyası yarada bilərlər. Misal üçün, *Nestle* kompaniyası Britaniya makaron məmulatları bazarına hücumu gedişində əsas fəaliyyət növlərini *Buitoni* qız kompaniyası əsasında brendin yaradılmasına istiqamətləndirmişdi. Nəticədə bu fəaliyyət növləri ənənəvi italyan mətbəxinin cəlbediciliyinə dəlalət edən və sonradan *Casa Buitoni Club* istehlakçılar klubunun yaranması ilə nəticələnən istehlakçılar haqqında böyük məlumat bazasının yaradılmasını səbəb oldu. *Nestle* kompaniyası istehlakçıların makaron məhsulları haqqında yaxşı məlumatlı olmaması və öz qarşılarında bir çox müxtəlif təklifləri görərkən çaşıb qalması kimi bazar problemləri, həmçinin, pərakəndə təchizat həlqəsi istehlakçılarından ayrı qalması problemi ilə qarşılaşdı. Bu problemləri həll etmək üçün *Nestle* kompaniyası alıcılar haqqında məlumat bazası yaratmaq məqsədilə müsbət rəğbət qazanılmasına hesablanmış reklamlardan istifadə etdi, *Casa Buitoni Club* isə kompaniyanı seçdiyi bazar seqmenti ilə əlaqələndirən və "fərdi" marketinqi təmin edən kommunikasiya kanalı oldu.

Mövcud müştəri bazası

Əksər kompaniyalar üçün əsas aktiv onların mövcud müştəri bazasıdır. Xüsusən də, kompaniya həm fərdi, həm də sənaye istehlakçıları ilə təkrar sövdələşmələr bağlayaraq fəaliyyət göstərirsə, razı müştərilər bazasının mövcudluğu sonrakı inkişaf üçün əhəmiyyətli imkanlar yarada bilər. Misal üçün, Uoll (*Wall*, 1997) yazırdı ki, mərkəzi küçələrdə iri apteklərə malik və sanitar-gigieynik məhsullar istehsal edən *Boots* kompaniyası fərdi tibbi sığorta satmağı və iri ticarət nöqtələrində həkim xidməti təqdim etməyi planlaşdırırdı. Bu, kompaniyaya, bütün ölkə boyu 1200 mağazadan ibarət bölüşdürmə şəbəkəsindən daha səmərəli istifadə etməyə, həmçinin səhiyyə sferasında ixtisaslaşan firma kimi öz brendini möhkəmləndirməyə imkan verəcəkdi.

Belə təmayül birbaşa marketinq sənayesinin fəal inkişaf etdiyi son dövrlərdə xüsusilə diqqət çəkir (hansı ki, ABŞ-da marketinqə çəkilən xərclərin təxminən yarısını təşkil edir). Bu sahədə qəbul edilmiş marketinq baxışlarına görə kompaniyanın ən yaxşı potensial müştəriləri tez-tez onun mövcud müştəriləri olur. Əgər alıcılar kompaniyanın əvvəlki təklifindən razı qalırlarsa, onda, onların bu kompaniyanın yeni təkliflərinə müsbət cavab vermə ehtimalı daha yüksək olur. Müştərilərlə yaradılmış

möhkəm əlaqələrdən həm bazarın inkişafı üçün, həm də rəqiblərin daxil olmasına maneə kimi istifadə etmək olar.

Əlbəttə, bunun əksi də həqiqətə uyğundur. Əgər müştəri təklif edilmiş məhsul və ya xidmətdən narazı qalıbsa, o, mümkündür ki, təkcə yeni təkliflərə mənfi münasibət göstərməyəcək, həm də digər potensial müştərilərə öz təcrübəsindən danışdığı təqdirdə "quyunu istiqamətləndirən insan" kimi fəaliyyət göstərəcək. Marketinq sahəsində qədim bir aforizm var: "Hər bir razı müştəri öz təcrübəsini üç nəfərlə, narazı müştəri isə otuz üç nəfərlə bölüşəcək!"

Müştərilərin saxlanılması və loyallığı indiki dövrdə xüsusi vacib məsələdir və biz 16-cı fəsildə buna daha ətraflı baxacağıq.

Texnoloji vərdişlər

Təşkilatda tətbiq olunan texnologiya tipi və səviyyəsi əlavə aktiv ola bilər. Texnoloji üstünlük maya dəyərinin aşağı salınmasına və ya məhsulun keyfiyyətinin artırılmasın səbəb ola bilər. Misal üçün, *Amersham İnternational* kompaniyası (xərçəngin diaqnostikası üçün yüksək texnologiyalı tibb məhsulları üzrə ixtisaslaşıb) öz yüksək artım tempini əsas etibarilə yeni məhsulların hazırlanmasında rəqaibləri üstələmək qabiliyyətinə və bütün dünya üzrə yüksək toksiki materiallatın təhlükəsiz çatdırılması vərdişlərinə borcludur, axı bu kompaniyanın əksər məhsulları radioaktiv və həddən artıq təhlükəlidir. Avtomobil sənayesində alman istehsalçıları – *BMW, Audi* və *Mercedes Benz* – üstün dizayn, qüsursuz mühəndis-texniki işləmələri və keyfiyyət üzərində nəzarət nəticəsində ən yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsalı sferasında uğurlu mövqe tuturlar.

İstehsal təcrübəsi və bilik

İstehsal sirlərini marketinq aktivi kimi səmərəli istifadə etmək olar. Misal üçün, *Mars* kompaniyasına yüksək keyfiyyətli nuqa istehsalı daha yaxşı müəssər olur (öz istehsal prosesini həlledici sərişt əlilik növü kimi inkişaf etdirən *Mars* kompaniyası keyfiyyət üzərində nəzarəti təmin etmək üçün çoxlu səylər sərf etmişdir). Bu üstünlük əsas inqrediyenti nuqa olan *Mars, Milky Way, Topic* və *Snickers* batonları kimi bazarda lider olan məhsullar yaratmaqla marketinq aktivinə çevrildi.

Müəlliflik hüququ və patentlər

Müəlliflik hüququ – bu razılaşdırılmış qonorar məbləği ödəmədən müəlliflik işlərindən istifadəni qadağan edən musiqi, ədəbiyyat və ya digər yaradıcılıq mülkiyyətlərinin hüquqi müdafiəsidir. Patent sahibinə müəyyən məhdud müddət ərzində ixtiranın istifadəsi və satışına müstəsna hüquqlar verir. Müəlliflik hüququ xüsusən də kino sənayesində filmləri qanunsuz təkrarlamadan ("piratlıq") müdafiə etmədə xüsusi vacib rol

oynayır, patentlər isə yeni ixtira edilmiş məhsullardan istifadə etmədə lazım gəlir. Müəlliflik hüququ və patentlər şəklində müdafiə sahiblərinə təkcə qorunan məhsulu istehsal etmək və satmaq ixtiyarı vermir, həm də onlara öz hüquqlarını digərlərinə satmağa və ya lisenziya verməyə imkan verir. Buna görə də müəlliflik hüququ və patentlər özündə kompaniyanın potensial marketinq aktivini ehtiva edir.

Françayzlar və lisenziyalar

İstehsala və/və ya ixtiranın və ya qorunan mülkiyyətin digərlərinə satışına lisenziyanın və ya françayzın verilməsi qiymətli aktiv ola bilər. Misal üçün, Yeni Zelandiyada aparat təminatının pərakəndə ticarəti sferasında "Mitre 10" adından istifadə franşizinin sahibləri bütün ölkədə keçirilən kütləvi reklam kompaniyalarının və tanınmış milli lisenziar imicinin üstünlüklərindən istifadə edirlər.

Anoloji qaydada, əksər ölkələrdə *American Express* məhsulları və kartoçkaları ABŞ *American Express* kompaniyasının lisenziyası əsasında satılır. Lisenziya alan üçün lisenziya razılaşması əhəmiyyətli aktivdir

Əməkdaşlıq

Kompaniyanın daha tez-tez əməkdaşlığa və ya alyanslara əsaslanmış strategiyadan istifadə edərək bazara çıxışı 15-ci fəsildə daha ətraflı nəzərdən keçirilmişdir. Mövcud əməkdaşlıqların marketinq aktivi kimi əhəmiyyətinə, həmçinin rəhbərliyin, əsasında kompaniyalar arasında əlaqələrin durduğu şəbəkə təşkilatlarında marketinq strategiyasını idarəetmə bacarığına laqeyd yanaşmaq olmaz.

Korporativ mədəniyyət

Mədəniyyət – bu ayrı-ayrı kompaniyalara xas olan və rəqiblər tərəfindən imitasiyası çətin olan resurslardan biridir. Mədəniyyətin formalaşdırılması və öyrənmə qabiliyyəti – mürəkkəb amillərdir. Bununla belə əksər qabaqcıl kompaniyalar üçün mədəniyyət daha nadir resurslardan biri hesab olunur. Misal üçün, *Hewlett Packard* (HP) kompaniyasında kollektiv və funksiyalararası işlərin həvəsləndirilməsi, həmçinin bölmələrarası əməkdaşlıq mədəniyyəti mövcuddur. Bu *HP* kompaniyasına öz əsas texnologiyasını bir çox müxtəlif məhsullara tətbiq etməyə - printerlərə, plotterlərə, kompüterlərə, elektron avadanlıqlara – və bu alətləri bir-birinə uyğunlaşdırmağa imkan verdi. Rəqiblər üçün *HP*-nin texnologiyasın təkrar etmək elə də çətin deyil, *HP* kompaniyasının marketinq səmərəliliyinin əsasında duran mədəniyyətin və təşkil etmənin imitasiyası isə çox çətindir (*Barney*, 1997).

6.5.4 Kompaniyalar arası birliyə əsaslanan marketinq aktivləri

Yuxarıda təsvir etdiyimiz bütün aktivlər firmaların daxilində yerləşə və ya strateji birlik və əməkdaşlıq nəticəsində əldə edilə bilər. Strateji birliklərlə bağlı strateji risklərə baxmayaraq, onu, əlavə resursların inkişaf etdirilməsinə əlavə xərclər və vaxt itkisi olmadan kompaniyanın imkanları və aktivləri bazasının genişləndirilməsi üsullarından biri hesab etmək olar. Kompaniyalararası birliklərin və əməkdaşlığın müxtəlif növlərinin əhəmiyyəti ətraflı surətdə 15-ci fəsildə nəzərdən keçirilmişdir, lakin, indi, birliyə əsaslanmış belə əhəmiyyətli marketinq aktivlərini qeyd etmək lazımdır:

- **bazara daxil olma:** misal üçün, xarici ixracatçılar üçün yerli distribyutorlarla yaradılmış birliklər çox vaxt müdafiə edilən daxili bazara girməyin yeganə yolu olur.
- **idarəetmə vərdişləri:** əməkdaşlıq kompaniya daxilində mövcud olmayan həm texnoloji, həm də marketinq idarəetməsinə çıxışı təmin edə bilər.
- **ümumi texnologiyalar:** birliklər tez-tez texnologiyaların mübadiləsinə və birləşərək, təklikdə heç bir əməkdaşın nail ola bilmədiyi, müştərilər üçün daha yüksək dəyər təqdim edən məhsulların istehsalına xidmət edə bilər.
- **müstəsnalıq:** əməkdaşlıq inhisarçı şəraitin yaranmasına səbəb ola bilər. Misal üçün, *McDonald's* və *Coca-Cola* kompaniyaları arasında sıx əlaqə digər kola istehsalçılarının birinci kompaniyanın ticarət nöqtələrinə çıxışını istisna edir.

6.6 MARKETİNQ İMKANLARININ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

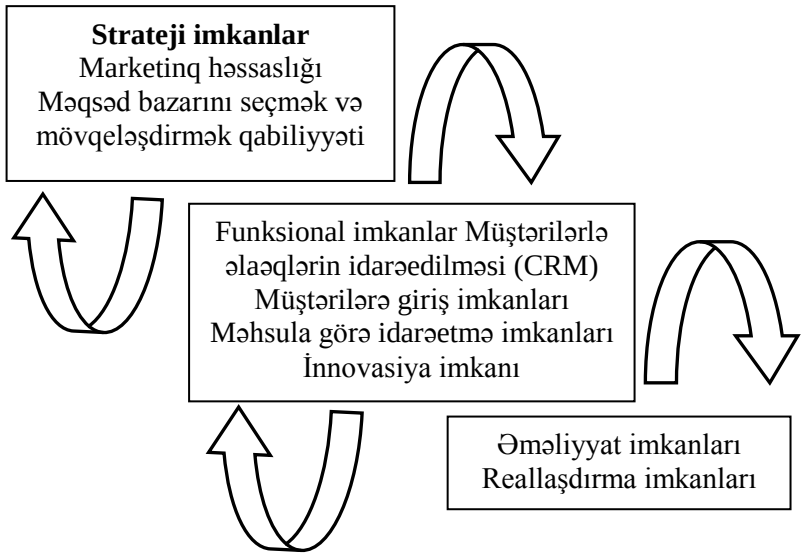
Yuxarıda qeyd etdiyimiz amillər kompaniyanın real bazar imkanlarının başa düşülməsi və qiymətləndirilməsi üçün əsasdır. Xüsusən də marketinq fəaliyyət növləri ilə bağlı resurslara əsaslanmış baxış (*Moller and Anttila, 1987; Day, 1994; Hooley et al., 1998*) rəqabətli üstünlük yarada bilmək üçün istifadə edilə bilən əsas marketinq imkanlarının müəyyənləşdirilməsi üçün əsas yaradır (şəkil 6.6). Bütün bu imkanlar marketinqin bir hissəsi olan mərkəzi proseslərdən qaynaqlanır.

6.6.1 Strateji marketinq imkanları

Marketinq imkanlarını strateji səviyyədə aşağıdakı qaydada qiymətləndirmək olar:

- **Marketinq həssaslığı:** xarici mühitdə tələb, müştərilər, rəqiblərlə əlaqədar və makromühitdə ümumi dəyişikliklərlə bağlı nələrin baş verdiyini anlamaq qabiliyyəti. Spesifik imkanlara marketinq

tədqiqatı aparmaq və rəqiblərin təhlili və qərarların qəbulu üçün əldə edilmiş informasiyanı təşkilatda səmərəli yaymaq qabiliyyəti daxildir.



Şəkil 6.6 Əsas marketinq imkanları

- **Məqsədli bazarı seçmək qabiliyyəti və mövqeləşdirmək bacarığı:** alternativ variantları tapmaq qabiliyyəti və sonra ən yüksək nəticələri əldə etmək üçün firmanın resurslaının və imkanlarının istiqamətləndirilə biləcəyi uyğun məqsəd bazarının seçilməsi. O ki qaldı dəyişən bazara firmaların mövcud imkanlarının və resurslarının uyğunluğu məsələsinə, məqsədli bazarın seçilməsi üçün yüksək rəhbərliyin və bir neçə digər funksional vahidlərin (misal üçün, istismar, maliyyə bölməsi, tədqiqat və işləmə bölməsi), həmçinin, marketinqin səriştəli olması vacibdir.

6.6.2 Funksional marketinq imkanları

Marketinq proseslərinin idarəedilməsi səviyyəsində imkanlar aşağıdakı qaydada qiymətləndirilir:

- **Müştərilərlə münasibətlərin idarəeilməsi:** müştəriləri cəlb etmək, saxlamaq, inkişaf etdirmək və (lazım gələrsə) onlardan imtina etmək bacarığıdır. Əsas müştəriləri idarəetmə vərdişləri daha çox əhəmiyyətə malikdir. Bundan əlavə bir çox bazarlarda əlaqələrə daha çox müştərilərə xidmət sistemi əsasında diqqət verilir. Birbaşa marketinqin də burada mühüm rolu var.

- **Müştərilərə çıxış imkanları:** müştərilərə xidmət məqsədilə mövcud kanallardan istifadə və/və ya yeni bölüşdürmə metodlarının inkişaf etdirilməsi qabiliyyəti. "Müştərilərə çıxış" anlayışı özünə ənənəvi bölüşdürmə kanallarının səmərəli idarəedilməsi üçün səriştəliliyi, həmçinin, yeni elektron kanallar və françayz şəbəkələrinin inkişafı və idarəedilməsini daxil edir. Bu, bir neçə təşkilati və fərdi səriştəlilik növlərinə əsaslanmış geniş imkanlardır.
- **Məhsullar üzrə idarəetmə imkanı:** digər təşkilat üzvlərinin fəaliyyəti müştərilərin razılığına təsir göstərdiyi təqdirdə, onlara təsir göstərmək imkanı da daxil olmaqla mövcud məhsulların idarəedilməsi bacarığı. Bura həm də müştərilər üçün dəyərlilik təqdim etmək məqsədilə bütün resursların bölüşdürülməsi də daxildir (hansı ki, təşkilatın ənənəvi sərhədlərindən kənara çıxa bilər).
- **İnnovasiya imkanları:** yenilikçilik və yeni nəsil məhsul və xidmət hazırlamaq qabiliyyəti. Yeni məhsulların səmərəli işlənməsi həm "xaricdən-daxilə" imkan tipinin mövcudluğunu (müştəriyə həssaslığı), həm də, tədqiqat və işləmə sferasında ciddi vərdişlərin olmasını tələb edir. İnnovasiya imkanları müxtəlif bölmələr tərəfindən çoxtərəfli köməyə əsaslanır: marketinq, tədqiqat və istehsal, maliyyə, istismar və s.

6.6.3 Əməliyyat və ya praktiki marketinq imkanları

Bazarda fəaliyyət səviyyəsində imkanlar aşağıdakı qaydada qiymətləndirilir:

- **Reallaşdırma imkanları:** malların bazara irəlilədilməsi, fərdi satışlar, ictimaiyyətlə əlaqə, stimullaşdırıcı sövdələşmələr, müştərilərə xüsusi təkliflər, qablaşdırılmanın dizaynının dəyişdirilməsi və s. kimi marketinq fəaliyyət növlərini həyata keçirmə bacarığı. İndi kompamiyalar, daha tez-tez, bu fəaliyyət növlərinin əksəriyyətini həyata keçirmək üçün xarici mənbələrə müraciət edirlər və bu da onlara öz pulları vasitəsilə daha yaxşı praktiki təcrübədən və həmin sferada müstəqil mütəxəssislərin biliklərindən istifadə etməyə imkan verir (15-ci fəsilə bax). Dizayn üzrə məsləhət agentlikləri, ictimaiyyətlə əlaqələr, qablaşdırma üzrə mütəxəssislər və digərləri məhsullarını bazarda satan kompaniyaların təchizatçılarına çevrilir və onlara marketinq fəaliyyətinin reallaşdırılmasının spesifik sahələrində kömək edirlər. Buna baxmayaraq, ixtisaslaşmış xarici təchizatçıların seçilməsi, onların idarə edilməsi və fəaliyyətlərinin koordinasiyası zamanı yerli firmaların daxilində əsas səriştəlilik növlərinin olması getdikcə daha vacib məsələyə çevrilir.

6.7 RESURSLARIN İSTİFADƏSİ VƏ İNKİŞAFI

Yuxarıda bütün qeyd edilənlərin mövcud resursların aşkarlanmasına yönəldiyinə baxmayaraq, təşkilatlar həm də gələcəkdə tələb olunacaq resursları qorumalı və inkişaf etdirməlidirlər. Bu, müəyyən dərəcədə müştərilərdə və bazarlardakı dəyişikliklərin vaxta görə proqnozlaşdırılması ilə bağlıdır. Şəkil 6.7-də inkişafın dörd strategiyası təsvir olunub.

Yenilər	Növbəti nəsil	Rəngarəng imkanlar
Təşkilati resurslar		
Mövcudlar	Boşluqların doldurulması	Mövcud vərdişlərdən istifadə
	Mövcudlar	Yenilər
	Bazarlar və müştərilər	

Şəkil 6.7 Resursların istifadəsi və inkişaf etdirilməsi

Şəkil 6.7-dəki iki ölçmə, təşkilatın, önündə açılan inkişaf və istifadə üçün seçim imkanlarını və onun fəaliyyət göstərdiyi bazarları və istifadə etdiyi resursları əks etdirir.

Aşağı sol sektorda diqqət mərkəzində mövcud bazarlarda mövcud resurslardan mümkün qədər daha səmərəli istifadə edilməsi durur. "Boşluqların doldurulması" strategiyası təşkilatın güclü tərəflərindən istifadə etməklə müştərilərə xidmət etməyin daha uyğun üsullarını axtarmağı nəzərdə tutur. Müəyyən mənada, bu, mövcud mövqelərin rəqiblərin caynağından qurtarmaq üçün istifadə edilən müdafiə strategiyası kimi görünə bilər. Misal üçün, iri mərkəzi banklar əlavə xidmətlər təqdim edərək (idarənin daha uzun iş vaxtı, sürətli kassa xidməti, daha çox sayda bankomat) və mövcud resurs bazasından daha səmərəli istifadə edərək öz müştəri bazasını saxlamağa cəhd göstərirlər.

Yuxarı sol sektorda təşkilat mövcud bazarları və müştəriləri diqqət mərkəzində saxlayır, lakin, başa düşür ki, onlara gələcəkdə xidmət göstərmək üçün tələb olunan resursları dəyişmək lazımdır. Bunun üçün "yeni nəsil resursların" yaradılması və qorunması lazımdır. Sərəncamında real tikililəri olan ənənəvi firmalar aşkar etmişlər ki: öz mövcud müştərilərinə xidmət göstərməyi davam etdirmək üçün onlara İnternet şəbəkəsi bazasında onlayn xidmətlərə keçmək lazımdır (18-ci fəsilə bax). Bunun üçün

çox vaxt təkcə internet-texnologiya ilə bağlı imkanları deyil, həm də yeni imkanları inkişaf etdirmək lazımdır. Bu yeni resurslar təkcə yeni müştəriləri ələ keçirmək və ya yeni bazarlara daxil olmağa hesablanmayıb, onlar həm də firmanın mövcud müştəri bazasına xidmət göstərməkdə davam etməsi üçün lazımdır. Bu strategiyaya görə təşkilat öz bazarında qalır və əlaqələri olduğu müştəriləri saxlayır, lakin, öz müştərilərinə daha səmərəli xidmət göstərməsi üçün adaptasiyanın da vacibliyini başa düşür. Pərakəndə ticarət sahəsində ixtisaslaşan Britaniyanın *Tesco* kompaniyası mövcud müştərilərinə İnternet vasitəsilə xidmət imkanlarından istifadə etdiyinə görə hal-hazırda dünyada ən böyük onlayn pərakəndə tacirlərindən biridir.

Aşağı sağ sektorda təşkilat "mövcud vərdişlərdən istifadəni" daha da səmərəliləşdirmək üçün yeni bazarlar və yeni müştərilər axtarır. Ancaq burası da var ki, yeni müştərilərin və ya yeni bazarların axtarılması təşkilatın mövcud imkanlarından asılıdır. Misal kimi *Asda* Britaniya pərakəndə ticarət kompaniyasının *Wal-Mart* amerika firması tərəfindən əldə edilməsini göstərmək olar. Bu, *Wal-Mart* kompaniyasına öz ticarət imkanlarından daha geniş istifadə etməyə və Böyük Britaniyada yeni bazarlarda alışlar etmə imkanı verdi.

Nəhayət, sağ yuxarı sektorda təşkilatın strategiyası "müxtəlif imkanlar" sayəsində yeni resurslarla yeni müştərilərin axtarılmasına istiqamətlənib. Bu variant eyni zamanda kompaniyanı öz mövcud bazarlarından və resurslarından uzaqlaşdırır – bu daha riskli strategiyadır və onu həyata keçirmək elə də asan deyil. Kompaniya birləşmə və udma nəticəsində çox vaxt özü üçün bu yolu seçir.

6.8 NƏTİCƏ

Biz, bu fəsili, firmaların resursları və əsas səriştəlilik növlərinin müqayisəsi ilə başladıq. Biz, səriştəliliyin və imkanların bəzi növlərini dəqiqləşdirdik və bu zaman qeyd etdik ki, bizim rəqabətli mövqeləşdirməyə diqqət yönəltməyimiz (yəni ki, məqsədli bazarların seçilməsi və rəqabətli üstünlükdən istifadə) səriştəlilik növlərinə və resurslarına daxili mərkəzləşmənə və bazar istiqaməti üçün lazım olan xarici amillərə diqqət göstərməni uyğunlaşdıran mexanizmə çevrilir.

Etibarlı marketinq strategiyası hazırlanması prosesində təşkilatın qarşılaşdığı reallıq ondan ibarətdir ki, hər bir kompaniya rəqiblərinin və özünün xarakterik səriştəlilik növlərinin müqayisəsində nadir güclü və zəif tərəflərə malikdir. Müştərilərə diqqətin təmərküzləşməsi əsas tələb olaraq qaldığı zaman, getdikcə intensivləşən rəqabətlə xarakterizə olunan bazarlarda uğurlu rəqabətin əsas amili kompaniyanın fərqləndirici xüsusiyyətlərinin aşkarlanması və onlardan tam mənasında istifadə edilməsidir.

Hər bir kompaniya baza səviyyəsində öz əsas sərişt əlilik növlərini və resurs bazasını dərk etməlidir. Marketinq aktivlərinin öyrənilməsinə əsaslanan metod, təşkilatı, bazarda mövcud və potensial resurslarını sistemli surətdə nəzərdən keçirməyə və onlardan idealda özünü doğruldan nadirliyə malik birini seçməyə həvəsləndirir. Müştərilər sayəsində bazarda yığılmış aktivlər aşağı qiymətlərə və ya asan təkrarlanan texnologiyalara nisbətən rəqiblərin hücumuna daha davamlıdır.

Bütövlükdə, bütün bu müxtəlif baxışları firmanın resurslarının kritik marketinq qiymətləndirilməsi prosesində birləşdirmək olar.

Təcrübədən misal: H&M mağazaları FT

Adi günlərdə Stokholmun mərkəzi hissəsində yerləşən *Hennes & Mauritz* mağazasında əksəriyyəti uşaq arabaları ilə otuz yaşlarında olan qadınlar üst köynəkləri və yubkalar arasında veyillənirlər.

Təkcə özləri üçün deyil, uşaqları, hətta ərləri üçün alışlar edən bu qadınlar dəbdəbəli geyim ticarətində ixtisaslaşan və sürətlə inkişaf edən isveç pərakəndə ticarət kompaniyalarının əsas müştəriləridir. Lakin *H&M* kompaniyası öz keçən ilki kədərli təcrübəsindən bilir ki, belə müştərilərin loyallığını mütləq kimi qəbul etmək olmaz. Daha pardaq və bahalı, dəbli assortimentin təklifi nəticəsində, 14 ölkədə mağazaya sahib olan bu pərakəndə ticarət kompaniyasının satış həcminin artımı zəiflədi; mənfəət səviyyəsi isə azaldı, çünki, mal ehtiyatları qalıqlarını aşağı qiymətlərlə satmaq məcburiyyətində qalınmışdı.

Keçən ay nəşr olunmuş sonuncu rübün nəticələrinə baxdıqda, görürük ki, kompaniya öz səhvlərindən dərs alıb. Satışın həcmi ötən illə müqayisədə 31 faiz artmış, vergilərin ödənməsinədək olan mənfəət isə 37 faizə çatmışdır.

Stokholm mağazasının məhəlləsində öz sadə kabinetində oturan Karl Hunnar-Fagerlin, *H&M* kompaniyasının qlobal tədarük üzrə rəhbəri, etiraf edir ki, kompaniya 1999-2000-ci illərdə bazarı düzgün qiymətlən-dirməyib.

ABŞ-da və İspaniyada genişlənməyə başlayan kompaniya tamamilə qara geyinən minimalist imicdən imtina etmək və daha parlaq rənglər əlavə etmək qərarına gəldi, lakin, bu qərar onun müəlliflərinə qarşı çevrildi.

Bundan əlavə, təcrübə yalnız yüksək profilin assortimenti ilə məhdud-laşdırılmaq əvəzinə bütün mallara tətbiq edildi. Təkcə gənc qadınlar üçün geyimlər deyil, həm də daha böyük olan və buna görə də səhvlərin əhə-miyyətli dərəcədə yüksək itkilərlə nəticələndiyi *H&M*-in gündəlik əsas iş geyimləri də parlaqlaşdırılmağa başlanıldı.

Keçən il kompaniya müştərilərin diqqətini özünə cəlb etməyə cəhd etdi. "Adi alıcı çəhrayı və ya al-qırmızı paltar almaq istəyirmi? Çətin ki",- cənab Fagerlin etiraf edir.

"Alıcılar ona görə bizi sevir ki, biz dəbli paltarlar satırıq və həm də bizim mağazalarda həmişə yeni nə isə var, lakin, bundan başqa alıcılar baza modelləri almağı xoşlayırlar",- o əlavə edir.

H&M kompaniyası hər bir bazarın xüsusiyyətlərini başa düşmək üzərində ciddi işləmişdi. Dəbin qloballaşması o deməkdir ki, assortiment ABŞ-da da, Avropada da əsasən eyni olur, lakin ölkələr arasında fərqlər var və buna görə də həcmin düzgün seçilməsi vacib məsələdir.

"Yüksək dəb bütün ölkələrdə oxşardır, ancaq o ki qaldı gündəlik geyimlərə, biz başa düşürük ki, eyni şeyi həm Fransada, ABŞ-da və İngiltərədə satmaq olmaz", cənab Fagerlin deyir.

Bu ifadə o deməkdir ki, ABŞ-da Manhettendə məşhur olan mallar şəhər-ətrafı ticarət passajlarında çətin ki satılsın.

H&M kompaniyasının 21 mağazası olduğu ABŞ-da tərəqqi haqqında informasiyalar hələ təsəlliverici deyil. Yaxın yarım ildə daha 10 mağazanın, növbəti ildə 20-25 mağazanın açılmasının planlaşdırılmasına baxmayaraq, kompaniya xərclər barəsində və aqressiv genişlənmə tempi barədə narahatdır.

Buna baxmayaraq, digər ölkələrdə satış həcminin stabil artması yeni bazarlara təkidli çıxış zəruriliyini aradan qaldırır. "Keçən ilin nəticələrini öyrənərək, siz genişlənməyə xərclərin nə qədər yüksək olduğunu müşahidə edə bilərsiniz. Bu yuxarı sətirlərdəki göstəricilərin zəif templə artımından irəli gəlir", -*Handelsbanken İnvestment Banking*-in analitiki Anna-Karin Envall izah edir.

"Bildiyiniz kimi *H&M* kompaniyası hər iki ildən bir yeni bazarlara çıxır, genişlənməyə xərclər isə müəyyən dərəcədə mənfəətin səviyyəsinə təsir göstərir. Keçən il kompaniya iki yeni iri bazara girdi və elə həmin ildə də qadınlar üçün yaz kolleksiyası həddən artıq gənc oldu və bu da hesabatın yuxarı sətirlərindəki göstəricilərə mənfi təsir göstərdi".

ABŞ-da və avropa bazarında iqtisadi fəallığın tənəzzülünə gəldikdə isə, o, *H&M* kompaniyasının xeyrinə ola bilər. Sürətli tənəzzülün problemlər yarada bilməsinə baxmayaraq, tarixən belə olub ki, pərakəndə ticarət kompaniyalarının iqtisadiyyatı zəiflədiyi dövrlərdə müştərilər üçün dəyərlilik təqdim edən *H&M* kimi kompaniyalar daha cəlbedici olublar.

İkinci rüb üzrə *H&M-in* yüksək göstəriciləri barəsində analitiklərin eyni mövqedə olmasına baxmayaraq, onlar, gəlirlərin stabilliyi barədə narahatçılıqlarını da ifadə edirlər.

CSFB-nin analitiki Toni Şiret hesab edir ki, *H&M* kompaniyası "kifayət qədər sadə tədarükat modeli tətbiq etdiyinə görə sistemli olaraq artıq həcm tədarükü ilə üzləşir".

Bu o deməkdir ki, əgər kompaniya məhsulu düzgün tapsa – bu ilin yaz və yay kolleksiyalarında olduğu kimi – o yüksək mənfəət əldə edər. Digər tərəfdən, səhv, kompaniyaya ağır baha başa gələn aşağı qiymətlə böyük satışa gətirib çıxarır.

Tədarükat müdiri kimi ildə 400 milyon paltar predmeti alan cənab Fagerlinin qarşısında asan olmayan vəzifə durur – düzgün nisbətin tapılması.

Mənbə: Nicholas George, "A bright idea teaches H&M to keep things simple", Financial Times, 10 July, 2001, p.30

Müzakirə üçün suallar

1. Hansı marketinq resurslarının mövcudluğu dəbli paltarlar ticarəti sferasında pərakəndə ticarət kompaniyalarının yüksəlişini (*Matalan* və *Cotton Traders*), yüksəliş və tənəzzülünü (*Gap* və *Gucci*) və ya tənəzzül və yüksəlişini (*Next* və *Marks & Spencer*) şərtləndirmişdir?
2. *H&M* kompaniyasına məxsus hansı aktivlər ona dünyanın ən iri bazarlarında varlı və tanınmış rəqiblərlə müqayisədə daha yaxşı inkişaf etməyə imkan vermşdir?
3. *H&M* kompaniyasına lazım olan marketinq aktivlərinin pərakəndə ticarət sahəsində ixtisaslaşan digər fenomenal İsveç kompaniyası olan *İKEA*-nın aktivlərindən fərqi nədir?

MÜŞTƏRİLƏRİN TƏHLİLİ 7

Gələcək daha az müəyyən olduqda, hərtərəfi duman bürüdükdə, etibar edilə biləcək proqnozlaşdırma üfiqi getdikcə daha da qısalır. Belə şəraitlərdə yeni istiqamətlərə həssaslıq xüsusilə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Siz əlverişli imkanları və təhlükələri nəzərə almalı və təşkilatın reaksiya vermək qabiliyyətini möhkəmləndirməlisiniz.

İqor Ansoff, Hillin əsərindən sitat
(Hill, 1979)

GİRİŞ

İnformasiya – bu, qərarın qəbulu üçün materialdır. Səmərəli marketinq qərarı etibarlı informasiyaya əsaslanır. Qərarlar əsaslandıqları informasiyalardan yaxşı ola bilməzlər. Marketinq tədqiqatları qərarların qəbulu zamanı qeyri-müəyyənliyin azaldılması məqsədilə informasiyaların verilməsilə bağlıdır, qeyri-müəyyənliyin tam götürülməsi qeyri-mümkün olsa da, etibarlı və sınanmış tədqiqat metodlarının dəqiq tətbiqi ilə onu minimuma yendirmək mümkündür.

Fəsilin birinci hissəsi səmərəli marketinq qərarlarının qəbulu üçün müştərilər haqqında informasiyaya həsr olunub. Sonra marketinq mühitində məlumatların yığılması üçün istifadə edilən tədqiqat metodları qısa təsvir edilir. Daha sonra bu metodların bazarın yaradıcı seqmentləşdirilməsinə və məhsulun/xidmətin cari və potensial mövqeyinin aşkarlanmasına istiqamətlənmiş tipik marketinq tədqiqatı gedişində istifadəsi nəzərdən keçirilir. Fəslin sonunda marketinq, təşkliatın daxili və marketinq qərarlarının müdafiəsi sisteminin (*MDSS*) işlənməsi ilə bağlı informasiyaların nizama salınması məsələləri nəzərdən keçirilir.

7.1 MÜŞTƏRİLƏR HAQQINDA NƏYİ BİLMƏK LAZIMDIR

Müştərilər haqqında lazımi informasiyanı ümumiyyətlə cari və gələcəyə aid informasiyalara bölmək olar. Mövcud müştərilərlə bağlı əsas suallar: 1) Bazarda əsas məqsədli müştərilər kimlərdir? 2) Onlar üçün dəyərli nədir? 3) Onlarla necə yaxınlaşmaq olar? 4) Onlara xidməti necə yaxşılaşdırmaq olar?

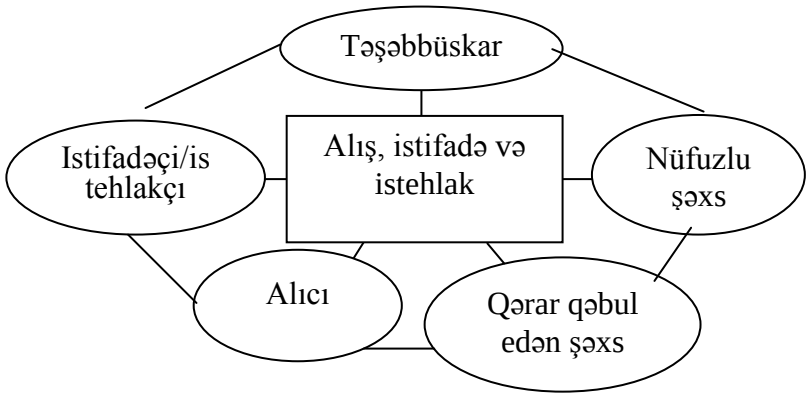
O ki qaldı gələcək informasiyalara, bilməyimiz vacibdir: 1) Müştərilər, onların ehtiyacları və tələbatları necə dəyişəcək? 2) Yeni hansı müştəriləri cəlb etmək lazımdır? 3) Biz bunu necə etməliyik?

7.1.1 Mövcud müştərilər haqqında informasiyalar

Mövcud müştərilərin müəyyənləşdirilməsi çıxış nöqtəsidir. Cavab həmişə aydın deyil, çünki müəyyən məhsul və ya xidmətin alınması və istifadə edilməsində müxtəlif şəxslər iştirak edə bilər. Müştərilər və istehlakçılar – bunlar həmişə eyni insanlar deyillər. Müştəriləri müəyyənləşdirməyə imkan verən metod alışla bağlı bir çox situasiyalarda həyata keçirilən beş əsas rola əsaslanır. Çox vaxt bu rollardan bir neçəsini və ya hamısını eyni bir insan həyata keçirə bilər, lakin, ayrı-ayrılıqda hər bir rolun vacibliyinin qəbulu, məqsədli müştərilərə daha dəqiq istiqamətlənmiş marketinq fəaliyyəti istiqamətində faydalı addım ola bilər.

Bu rollar aşağıda təsvir olunmuşdur:

1. **Təşəbbüskar.** Bu, müştərinin tələbatının həlli istiqamətinin axtarılmasına sürükləyən şəxsdir. Şokolad batonunun alışı halında təşəbbüskar şəxsi yemək tələbatını dərk edən acmış uşaq ola bilər. Supermarketdə tezliklə satılacaq müəyyən məhsul xəttinə təkrar sifarişlə bağlı təşəbbüskar mal ehtiyatlarına nəzarətə etməyə məsul olan şəxs və ya hətta sifarişlərin avtomatlaşdırılmış işlənmə sistemi də ola bilər.



Şəkil. 7.1. Kimdir müştəri?

2. **Nüfuzlu şəxslər.** Nüfuzlu şəxslər – onlar, alış qərarına təsir göstərə bilən insanlardır. Ola bilsin ki, uşaq şokolad batonunun alınması məqsədilə onun axtarılmasının təşəbbüskarı ola bilər, lakin, valideynlər faktiki olaraq hansı məhsulun alınacağına ciddi təsir göstərə bilirlər (nəğd pul vəsaitlərinə nəzarət edərək). Supermarketdə alıcılar sifarişlərə ciddi təsir göstərirlər, çünki, mağazada tələb olunan məhsullar ən çox ehtimal edilən sifarişlərdir.

3. **Qərar qəbul edən şəxslər.** Təşəbbüskarların və nüfuzlu şəxslərin fikirlərini nəzərə alan müəyyən şəxslər, faktiki olaraq, hansı məhsulun və ya xidmətin alınacağına dair qərar verirlər. Şokolad batonu halında bu rol təşəbbüskara və ya nüfuzlu şəxsə aid ola bilər. Supermarketdə, qərar qəbul edən şəxs qismində, alışa aid olan brendlərin spesifikasiyasını tərtib edən, sifarişlərin həcmini müəyyənləşdirən və s. işlərlə məğul olan merçandayzerlər çıxış edə bilər.
4. **Alıcı.** Alıcı – məhsulu və ya xidməti faktiki əldə edən şəxsdir. O, məhsul və ya xidməti almaq üçün pul ödəyir. Bu şokolad batonunu alan valideyn və ya uşaq ola bilər. Sənaye alışı sahəsində, o, adətən, müxtəlif amilləri nəzərə alaraq qərar qəbuluna təsir göstərən, nəhayət, pulla maksimal mümkün dəyəri əldə etməyə çalışaraq sifarişləri yerləşdirən peşəkar şəxsdir.
5. **İstifadəçi.** Nəhayət, məhsulun və ya xidmətin son istehlakçısı rolunda təklifdən istifadə edən şəxs çıxış edir. Şokolad batonu situasiyasında, bu, uşaq olacaq. Supermarket misalında isə - supermarketin müştəriləri.

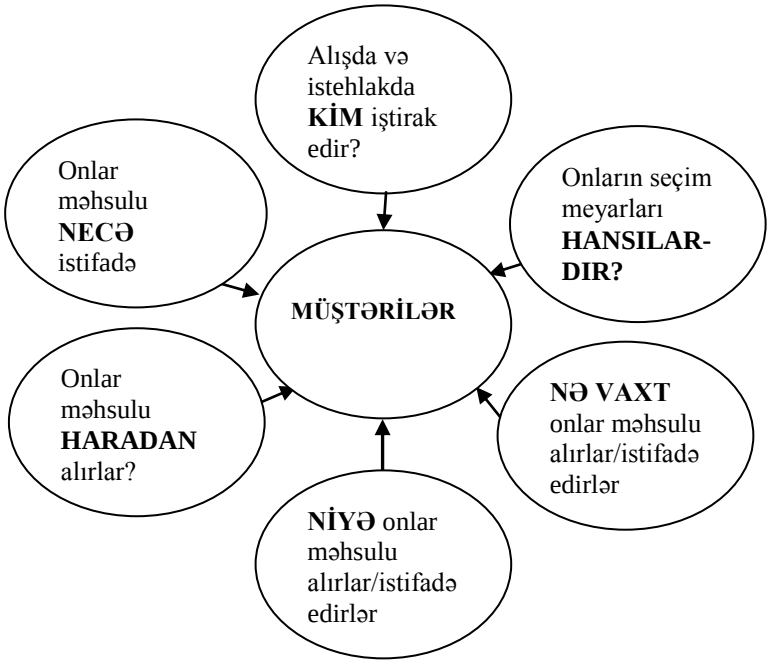
Alışla bağlı istənilən situasiyada alışa və istehlaka təsir göstərən bütün ehtimal edilən şəxslər dəqiq şəkildə təsəvvür edilməlidir. Əgər müxtəlif şəxslər müxtəlif roldadırlarsa, onda, onların hər birinə xüsusi marketinq yanaşmasınının tətbiq edilməsi lazım gələ bilər. Bu şəxslərdən hər biri alış və istehlak prosesində müxtəlif faydalılıq əldə etməyə cəhd göstərə bilərlər. Əgər müxtəlif rolları eyni bir fərd yerinə yetirirsə, onda, həmin anda fərdin alış/istehlak prosesinin hansı mərhələsində olmasından asılı olaraq müxtəlif yanaşmalar faydalı ola bilər (şəkil 7.2).

Bu kitabın əsas mövzusu ondan ibarətdir ki, əksər bazarlar seqmentləşdirilmişdir; başqa sözlə, müxtəlif müştəri qrupları müxtəlif faydalılıq tələb etdikləri vaxt, onlar, bütövlükdə anoloji məhsul və ya xidmət istehlak edir və ya alırlar. Müxtəlif müştərilərin kimlər olduğunu və onların hansı rol oynadıqlarını müəyyən edərək, onlar, üçün nəyin dəyərli olduğu məsləsinə baxmaq olar. Yuxarıda təsvir edilən qərar qəbul etmək hüququna malik (DMU) hər bir təsərrüfat vahidi nümayəndələri üçün alışın müxtəlif aspektləri əhəmiyyətli ola bilər.

Misal üçün, uşağın şokolad batonu alması situasiyasında müxtəlif faydalılıqlar aşkar edilə bilər. Uşaq / təşəbbüskar / qərar qəbul edən şəxs / istehlakçı xoş hisslər keçirir və toqqasının altını bərkidir. Valideyn / nüfuzlu şəxs uşağı qida məhsulu seçməyə yönəltdiyinə və pula görə yüksək dəyərlilik əldə etdiyinə görə həzz alır. Sənaye alışı situasiyasında isə, deyək ki, traktor alışı zamanı, istifadəçi (sürücü) rahatlığa və idarəetmənin asanlığına can atdığı halda, qərar qəbul edən şəxs (yüksək rəhbərlik) iqtisadi məhsuldarlığı daha vacib hesab edir, alıcı isə (təchizat şöbəsinin əməkdaşı), ehtimal ki, səmərəli alışlarda öz qabiliyyətini nümayiş etdir-

mək naminə istəyər ki, sövdələşməni topdansatış partiyalarla bağlanmasına nail olsun.

Aydındır ki, qərarın qəbuluna təsir göstərən hər bir şəxsin əhəmiyyətini qiymətləndirmək, həmçinin, proses gedişində onların hər birindən alnan faydanı bilmək lazımdır.



Şəkil 7.2 Müştərilərin dərki - əsas suallar

Hər bir təsir göstərən şəxsi motivləşdirən amillər müəyyənləşdirildikdən sonra, diqqət onları hansı şəkildə təchizatçıya yaxınlaşdırmağa verilir. Əlavə faydalılıqlı təklif üsullarını öyrənmək olar (daha yaxşı hissi duyğular, qidalandırıcı dəyərliliyin artırılması, pulla əldə edilən daha yüksək dəyər). Buraya "əlavə" məhsul formasında məhsula xidmət təklifin genişləndirilməsi də aid ola bilər.

Sənaye alıcıları üçün yaxınlaşma üsulu, həm alıcılar, həm də təchizatçılar üçün dəyərliliyi artıran qarşılıqlı faydalı alyansların yaradılması ilə bağlıdır. Yapon müəssisələrinə, istehsal məqsədləri üçün lazımi keyfiyyətli material – yarımfabrikatlarının fasiləsizliyini "anında" təmin edən təchizatçılarla yaxınlaşma xarakterikdir.

Daha keyfiyyətli xidmət münasibətlərin möhkəmlənməsinə səbəb olur və müştərilərə təchizatçılarını təyişməyə imkan vermir. ABŞ-da aparılan tədqiqatlar göstərdi ki, uğursuz sövdələşmələrin 20 faizdən azı qeyri-kafi məhsuldan, 20 faizi isə yüksək (nisbətən) qiymətlərdən şərtlənib. Sövdələşmədən imtinanın əsas səbəbi pis xidmətdir – 40 faizdən çox halda.

7.1.2 Gələcək müştərilər haqqında informasiya

Yuxarıda sadaladığımız problemlər mövcud müştərilərlə bağlıdır. Bununla belə kompaniyaların gələcəyi üçün bu müştərilərin necə dəyişəcəyi vacibdir. Müştərlilərin təhlili üçün lazım olan iki əhəmiyyətli dəyişiklik tipi mövcuddur.

Birinci tip dəyişikiklər mövcud müştərilərin arzularının, tələbatlarının və gözləntilərinin dəyişməsidir. Rəqabət intensivləşdikcə müştərilər üçün təklif assortimenti genişlənir. Təkliflərin çoxluğu tələbat və gözləntilərin artmasına səbəb ola bilər. Belə tip dəyişikliyin öhdəsindən gəlməyin yeganə yolu daimi təkmilləşmədən keçir (va yaxud "Kaizen" yapon metodu).

"Hi-fi" sinif aparatları bazarında kompakt – disk səsləndiricisi kimi ayrı-ayrı əhəmiyyətli yeniliklərlə bərabər məhsulun daimi təkmilləşməsi həm səsin keyfiyyətli emalı, həm də avadanlığın portativliyi ilə bağlı müştərilərin gözləntilərini stimullaşdırır. 1980-cı illərdə və ya hətta 1990-cı illərdə məşhur olan məhsulları təklif edən 2000-ci illərin istehsalçısı müəyyən edəcək ki, onun müştəriləri artıq qaçmış və rəqiblərin təkliflərinə üstünlük vermişlər.

İkinci tip dəyişikliklər potensial olaraq daha cazibədar məqsəd müştəriləri kimi meydana gələn yeni alıcılarla bağlıdır. Müəyyən zaman anında cazibədar olmayan seqmentlər gələcəkdə daha cəlbedici ola bilərlər. Sosial, mədəni və iqtisadi dəyişikliklər həyat səviyyəsinə təsir göstərdikcə, onlar həm də məhsula və xidmətə olan tələbdən də yan ötüşmürlər. Misal üçün, indi, sağlamlığa və ekoloji təmiz qida məhsuluna, idman və fəal istirahət üçün xidmət və ləvazimatlara tələb yüksəlmişdiyinə görə, yəqin ki, 1980-cı illərdə daha az cazibədar olan bazarlar indi çiçəklənirlər.

Təşkilatın öz müştərilərini təhli etmək üçün istifadə etdiyi əsas metodlara marketinq tədqiqatı (müştərilər haqqında lazımi informasiyanın yığılması) və bazarın modelləşdirilməsi (əldə edilmiş məlumatlardan nəticə çıxarmağa imkan verir) aiddir. Bu üsulların hər biri aşağıda nəzərdən keçirilir.

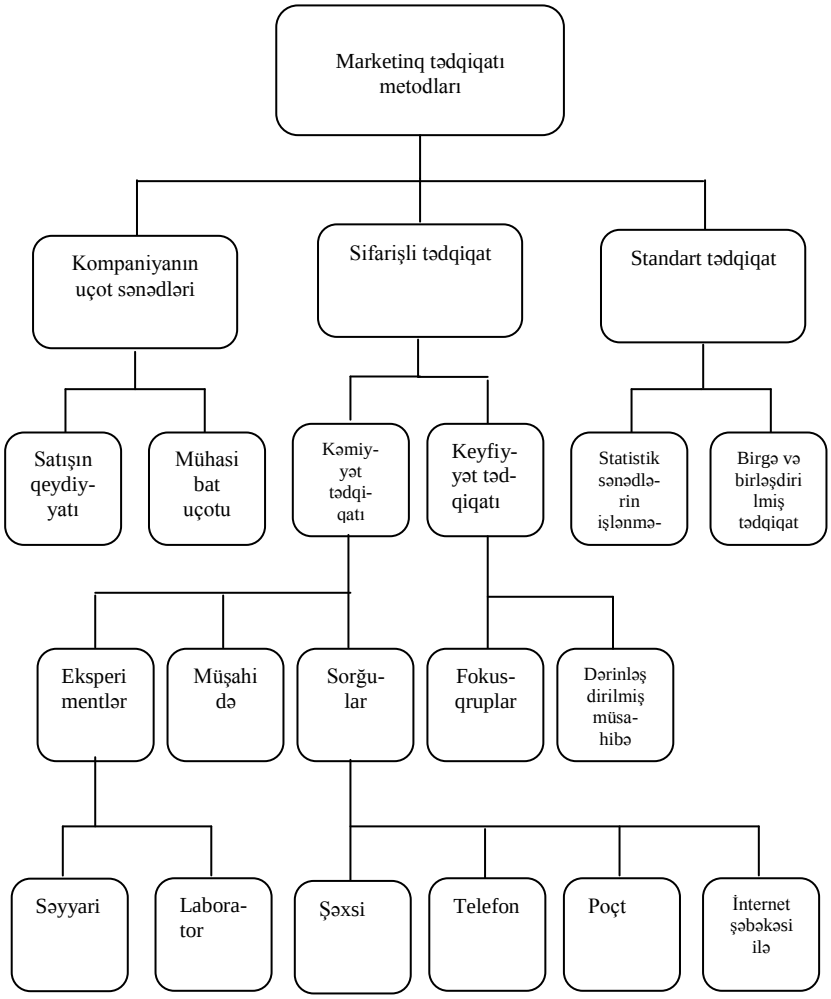
7.2 MARKETİNQ TƏDQİQATI

Son illər müxtəlif təşkilatlar (kommersiya firmalarından tutmuş siyasi partiyalara qədər) daha tez-tez marketinq tədqiqatlarının aparılması ilə bağlı xidmətlərə müraciət edirlər. İndi təkcə Böyük Britaniyada bu sektorun dəyəri ilə 500 milyon funt sterlinqdən çox təşkil edir. Marketinq tədqiqatları təkcə iri kompaniya və təşkilatlara lazım deyil. Yaradıcı tədqiqatın hazırlanması sayəsində hətta kiçik büdcəli təşkilatlarda marketinq tədqiqatlarının aparılmasından fayda əldə edə bilərlər. Kommersiya tədqiqat təşkilatları aparılan tədqiqatın tipindən asılı olaraq dəyəri 2000 funt sterlinqdən tutmuş sifarişlər yerinə yetirirlər.

İnternet şəbəkəsinin və hər yerdə mövcud olan elektron poçtlarının meydana gəlməsilə marketinq tədqiqatının yeni metod və prinsiplərinin tətbiqi üçün çoxlu yollar açıldı. Onlar 18-ci fəsildə təsvir olunacaq.

Şəkil 7.3-də tədqiqat agentlikləri tərəfindən həyata keçirilən marketinq tədqiqatları ilə bağlı fəaliyyət növlərinin diapazonu təsvir edilmiş-

dir. Böyük Britaniyada hal-hazırda tədqiqat xidmətləri təqdim edən 200-dən çox agentlik mövcuddur. *NOP* və *AGB* kimi bəzi kompaniyalar bütöv spektr müxtəlif xidmətlər təqdim edirlər. Digərləri müəyyən tədqiqat növləri üzrə ixtisaslaşıblar (misal üçün, *A.C.Nielcen* kompaniyası xırda müştərilərə audit aparılması üzrə ixtisaslaşıb). Böyük Britaniyada marketinq üzrə xidmətlər təqdim edən kompaniyaların tam siyahısı, əgər lazım gələrsə ixtisaslaşmalarını da göstərməklə, Bazar Tədqiqatı Cəmiyyətinin illik buraxılışlarında (*Market Research Yearbook*) göstərilir. Tədqiqatın müxtəlif növləri aşağıda təsvir olunub.



Şəkil 7.3 Marketinq tədqiqatının metodları

7.2.1 Kompaniyaların uçot sənədləri

Kompaniyanın öz sənədlərindən səmərəli istifadə edilməsi marketinq məlumatlarının yığılması üçün göz qabağında olan, lakin çox vaxt kafi olmayan başlanğıc nöqtəsidir. Kompaniyalarda, tez-tez, marketinq

qərarlarının əsaslandırılması üçün istifadə edilə biləcək əhəmiyyətli həcmdə informasiya gözlənilməyən yerlərdə saxlanılır (misal üçün, mühasibatlıqda). Müxtəlif amillər haqqında informasiyaları, misal üçün, alışı kimin etdiyini və hansı həcmdə etdiyini hesab-fakturaların uçot məlumatlarından əldə etmək olar. Analoji qaydada, alışların uçotu məlumatları əsasında müştərilərin loyallığı modelləri haqqında nəticələr çıxartmaq, müştərilərin alışlarındakı boşluqları müəyyən etmək və daha dəyərli müştəriləri aşkarlamaq olar.

Bununla belə, kompaniyalarda yığılan məlumatların dəyərliliyi ilk növbədə informasiyaların hansı qaydada yığılmasından asılıdır. Təəssüf ki, adətən, satışlar haqqında məlumatlar marketinq qərarlarının qəbul edilməsi üçün əlverişli formada yığılmır və ya saxlanılmır. Bildiyiniz kimi, məlumatların təhlili ilə bağlı ən gözlənilməz tələbatları təmin etmək üçün mümkün qədər daha çox ətraflı məlumatları toplamaq arzuolunandır. Misal üçün, satışın uçotunu müştərilər, məhsullar, məhsul xətləri, satış zonaları, vaxt müddətini ətraflı göstərməklə satıcı tipləri üzrə aparmaq lazımdır. Belə tip məlumatlar mənfəətli və qeyri-mənfəətli müştəriləri, satış zonalarını və məhsul xətlərini ayırmağa və bazarda mövcud olan təmayüllləri aşkar etməyə imkan verir.

Birbaşa marketinq sahəsində belə qəbul edilmişdir ki, mövcud müştərilər daha perspektivlidir. Satışın adekvat uçotu alışların sürəkliliyini, gizli və keçmiş müştərilərin miqdarını əks etdirməli, həmçinin, maraq göstəriləcək alternativ məhsulları ehtimal etməyə imkan verməlidir. Bağlama ticarəti sahəsində kompaniyaların kataloqları üzrə müştərilər tərəfindən alınmış məhsulun tiplərinə görə uçot aparılır. Bu, öz mahiyyətinə görə daha da ixtisaslaşmış əlavə kataloqların yaradılmasına və alış etmək ehtimalı daha yüksək olan potensial müştərilərə göndərməyə imkan verir.

7.2.2 Standart tədqiqat

Adından da göründüyü kimi, standart tədqiqat, çox vaxt, artıq xarici mənbələrdə olan məlumatların aşkarlanması və konkret kompaniyalara tətbiqindən ibarət mövcud tədqiqat xidmətlərindən istifadədir. Böyük miqdarda baza informasiyası, misal üçün, bazarların həcmi və artım tempi, ümumi sosial və iqtisadi təmayül, firma-müştərilər və firma-rəqiblər haqqında informasiyalar bu və ya digər formada artıq mövcuddur. Krauç və Houzden (*Crouch and Housden*, 1996) üç əsas standart tədqiqat tipini ayırırlar:

1. Artıq nəşr olunmuş böyük həcmdə məlumatların istifadəsilə tədqiqat, adətən, ikinci tədqiqat və ya statistik sənədlərin işlənməsi adlanır.
2. Mütəmadi bazar sorğusu nəticəsində əldə edilmiş məlumatların istifadəsilə tədqiqat – birləşdirilmiş tədqiqat. Tədqiqatın aparılması

xərcini sifarişçilər qrupu çəkir və yığılmış məlumatlardan istifadə edirlər.

3. Məlumatların yığılması metodunun ümumi, məlumatların özünün isə fərdi olduğu tədqiqat. Müştərilərə xüsusi informasiyanın yığılması üçün Britaniyada "omnibus" (çoxaspektli, avtobus – tər.-dən) sorğuları kimi standart tədqiqat metodları tətbiq olunur.

Təkrar statistik sənədlərin təhlili

Təkrar tədqiqat gedişində artıq müxtəlif mənbələrdə nəşr olunan məlumatlardan istifadə olunur. Tədqiqatçı digərləri tərəfindən aparılan tədqiqat nəticələrinin "ikinci" istifadəçisi olur. Təkrar məlumatlar nisbətən ucuzluğu və sürətlə əldə edilməsi (əgər siz harda axtarmağı bilirsinizsə!) ilə seçilir, onlar, həmçinin, dəqiq və etibarlı olurlar. Təəssüf ki, təkrar məlumatlar çox vaxt köhnəlmiş və marketinqlə bağlı əksər suallara cavab vermək üçün kifayət qədər konkret olmurlar. Misal üçün, təkrar məlumatlardan siz nə qədər müştərinin hər bir rəqibdən məhsul aldığını öyrənə bilərsiniz, ancaq, nə üçün aldığını yox.

Böyük Britaniyada təkrar məlumatların böyük sayda mənbələri mövcuddur: təcrübəsiz tədqiqatçının qarşısında əsas problem onları tapmaqdan ibarətdir. Hökumət sahələr, ticarət, kommersiya və sosial təmayüllər haqqında külli miqdarda statistik informasiya nəşr edir. Bu informasiyaların böyük hissəsi pulsuz və ya nəşrlərin xərcini örtəcək qiymətə satılır. Lazımi hökumət statistik informasiyalarının axtarılması üçün başlanğıc mənbə "Hökumət statistikası: mənbələrin qısa soraq kitabçasıdır" (*Government Statistics: a brief guide to sources*). Alternativ mənbələrin axtarılması və mövcud məlumatların sürətlə nəzərdən keçirilməsi məqsədilə *Harvest* (*http://harvest.sourceforge.net*)kimi onlayn informasiya xidmətlərindən getdikcə daha çox istifadə edilir.

Təkrar informasiyalar həm müxtəlif ölkələrdən, həm də eyni ölkə daxilində informasiya təchizatçılarından asılı olaraq öz keyfiyyətləri ilə kəskin fərqlənirlər. Təkrar məlumatların dəqiqliyini qiymətləndirərkən aşağıdakı sualları yada salmaq lazımdır:

1. Bu məlumatları kim və niyə yığıb?
   (İnformasiyaya olan subyektiv münasibətə dair hansı ehtimal var?)
2. Məlumatların yığılması nə cür aparılıb?
   (Seçmə və ya siyahı? Seçmə metodu? Tədqiqat alətləri?)
3. Tədqiqat hansı dərəcədə dəqiqdir?
   (Metodologiya bu tələblərə uyğun gəlirmi?)
4. Tədqiqat müəllifləri əldə edilən məlumatları hansı təyinata istifadə etmişlər?
   (Bu istifadə sferası məhdudlaşıbmı?)

İlkin tədqiqat

İlkin və ya səyyar tədqiqat, təkrar mənbələrin müəyyən problemi həll etmək üçün lazım olan və ya qərar qəbuluna kifayət edəcək qədər ətraflı informasiya ilə təmin edə bilməyəcəyi zaman aparılır. İlkin tədqiqatlar yeni məlumatların çox vaxt birbaşa olaraq müştərilərdən və ya bölüşdürmə ilə məşğul olan vasitəçilərdən (pərakəndə və ya topdansatış ticarət müəssisələri kimi) yığılmasını nəzərdə tutur.

Birləşdirilmiş tədqiqat

Birləşmiş tədqiqat sifarişçilər qrupunun tədqiqatın aparılması xərclərini öz aralarında bölüşdürdüyü və onun nəticələrindən birgə istifadə etdiyi vaxt aparılır. Əsasən birləşmiş tədqiqatın aparılması xidmət növlərini marketinq tədqiqatları üzrə ixtisaslaşan iri agentliklər təqdim edirlər, tədqiqatın nəticələrini isə arzuedənlər əldə edə bilər.

Böyük Britaniyada birləşmiş tədqiqat müxtəlif bazarlarda aparılsa da, əsasən, istehlakçı bazarlarında daha üstünlük təşkil edir. Daha çox istifadə edilən xidmətlərə *A.C.Nielcen* kompaniyasının pərakəndə satış auditi (*Retail Audits*), *AGB* kompaniyasının televiziya istehlak auditi (*Television Consumer Audit - TCA*), Britaniya bazar tədqiqat bürosunun (*British Market Research Bureau Ltd - BMRB*) məqsədli qruplar indeksi (*Target Group İndex -TGİ*), həmçinin, hal-hazırda tədqiqat bürosu tərəfindən aparılan (*Research Bureau Ltd*) milli oxucu sorğusu (*National Lidership Survey*) da daxil olmaqla kütləvi informasiya vasitələri bazasında aparılan tədqiqatlar üzrə müxtəlif xidmətlər və *AGB* kompaniyası tərəfindən aparılan və idarə edilən BARB-ın teletamaşaçı auditoriyasının sorğusu aiddir.

Birləşmiş tədqiqatın müxtəlif bazarları əhatə edən çoxlu mənbələri mövcuddur. Bu tədqiqatların əsas üstünlükləri istifadə edilən metodologiyanın adətən yoxlanılmış və etibarlı olması, seçmənin çox vaxt öz gücü ilə sorğu aparmaq istəyən bir kompaniyanın imkanı çata biləcəyindən daha iri olması, həm də tədqiqatın nəticələrinin fərdi müəssisələrin sifarişi üzrə aparılan tədqiqatın dəyəri ilə müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə ucuz olmasıdır.

Çatımamazlıqları, məlumatların vaxta görə satışla, bazarda və rəqiblər arasında təmayülün aşkarlanması ilə, həmçinin, reklamların təsirinin və məhsulun bazarda irəlilədilməsi üzrə digər fəaliyyət növlərinin öyrənilməsi ilə məhdudlaşmasıdır. Bu tədqiqat alış motivini dərindən öyrənməyə və kompaniyanı maraqlandıran hər hansı digər əlavə suala cavab almağa imkan vermir.

Birgə tədqiqat

Bu tip tədqiqat standart qismində təsnif edilir. Bu tədqiqatda xərclərin bir hissəsi bir neçə kompaniya tərəfindən ödənilir və səyyar işlər bir sıra kompaniyaların birgə sifarişləri əsasında aparılır, lakin, nəticələr ümumi olmur. Çoxaspektli ("omnibus") sorğular qabaqcadan təyin edilmiş (standart) seçmə strukturuna və metodologiyasına malik mütəmadi tədqiqat sorğularıdır. Sonra ayrı-ayrı sifarişçilər anketdə özlərinə maraqlı olan sualları yerləşdirməklə omnibusda özlərinə "bilet alırlar". Müxtəlif sifarişçilərin sualları daxil edilən sorğu aparılır, nəticələr isə sosial mənsubiyyət, ACORN kateqoriyası üzrə (*Classification of Residential Neighbourhoods* – yaşayış rayonlarının təsnifatı), yaş və s. amillər üzrə cədvəl formasında sistemləşdirilir.

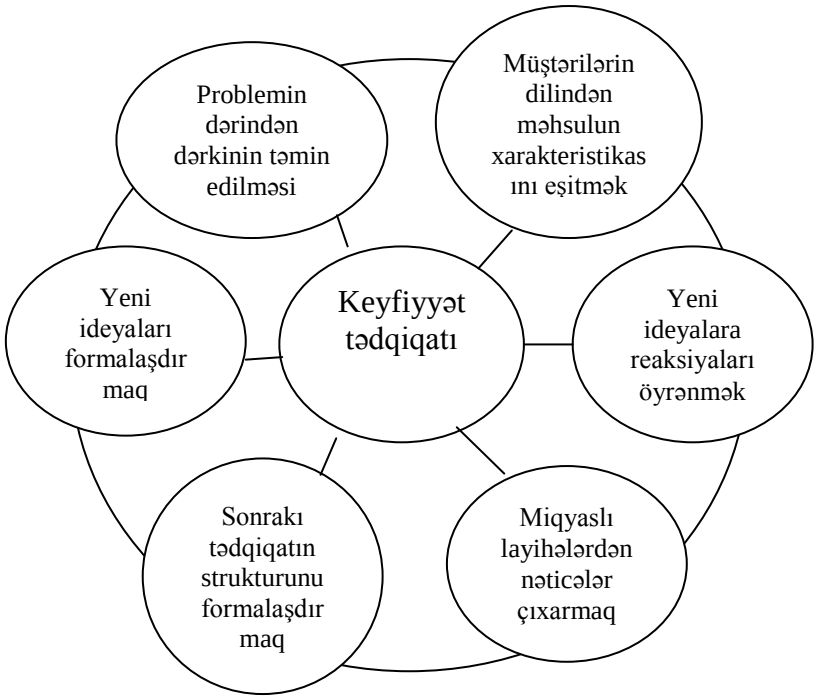
Böyük Britaniyada tipik "omnibus" sorğularına həftədə 2000 yaşlının iştirak etdiyi *NOP* kompaniyasının təsadüfi seçmə metodlu "omnibusu"nu, ayda 1000 avtohəvəskarın iştirak etdiyi *RSGB* kompaniyasının avtomobil omnibusunu (*Motoring Omnibus*) və hər ay 7 yaşdan – 17 yaşa qədər 1100 uşağın iştirakı ilə keçirilən *BMRB* bürosunun milli uşaq sorğusunu(*National Children's Survey*) aid etmək olar. Belə çoxaspektli tədqiqatın əsas üstünlüklərinə onun aşağı xərcli (ona görə ki, səyyar işlərə xərcləri bütün iştirakçı kompaniyalar ödəyir) və tədqiqatın sifarişçilərinin kifayət qədər geniş respondent dairəsinə onları maraqlandıran sualları verə bildiklərinə görə elastiki olmasıdır. Amma, "omnibus" sorğularına daxil edilən sualların miqdarı adətən 6-10 arasında məhdudlaşır. Respondentlər bir anketləşdirmə gedişində müxtəlif məhsullar haqqında cavab verməli olduqlarına görə, onları qısa və konkret ifadə etmək daha yaxşıdır.

Bütövlükdə müxtəlif standart mənbələr mövcuddur ki, marketinq və ya sosial tədqiqat həyata keçirmək istəyən kompaniyalar bunlar arasından uyğununu seçə bilər. Bütün bunlar ilkin tədqiqatla müqayisədə üstünlüyə malikdirlər, çünki qəbul edilmiş metodologiyaya əsaslanıblar və onlardan kifayət qədər aşağı xərclərdə sürətlə istifadə etmək olar. Çatışmazlıqları isə tədqiqat gedişində verilə biləcək məhdud suallar və məzmunla bağlıdır. Bununla belə, bahalı ilkin tədqiqatlara başlamazdan öncə, marketinq mencerlərinə standart tədqiqat metodları sayəsində mövcud olan imkanları ciddi surətdə öyrənmək məsləhəti görülür.

7.2.3 Sifarişli tədqiqatlar

Standartın tədqiqatların əksinə olaraq sifarişli tədqiqat tədqiqat aparan təşkilatlara sifarişçi-kompaniyanın tələbatlarına dəqiq uyğun olaraq işləməyə imkan verir. Bu tələbatlardan asılı olaraq bir sıra metodlar mövcuddur (şəkil 7.3). Bu metodları şərti olaraq iki kateqoriyaya ayırmaq olar: keyfiyyət və miqdar.

Keyfiyyət tədqiqatları zamanı miqdar ölçməsi mümkün olmayan məlumatların başa düşülməsi və inkişaf etdirilməsi durur. Keyfiyyət tədqiqatı miqdari göstəricilərin deyil, mənanın axtarılması ilə bağlıdır. Onda, adətən, azsaylı seçmə respondentlər iştirak edir, lakin onların fikirlərinin, motivlərinin və münasibətlərinin dərindən öyrənilməsi həyata keçirilir. Digər tərəfdən, miqdari tədqiqatlarda daha iri seçmələr aparılır, daha da strukturlaşdırılmış tədqiqat alətləri tətbiq olunur (anketlər və s.), əldə edilmiş nəticələri miqdari ölçmək mümkün olur. Keyfiyyət metodlarından çox vaxt tədqiqatın ilkin, erkən mərhələlərində (şəkil 7.4), miqdari metodlardan isə ümumi keyfiyyət nəticələrinin miqdari qiymətləndirilməsində istifadə olunur.



Şəkil 7.4. Keyfiyyət tədqiqatı metodlarının tətbiqi məqsədləri

Tədqiqatın keyfiyyət metodları

Tədqiqatın keyfiyyət metodları, mahiyyətcə, strukturlaşdırılmamış və ya yarım sturkturlaşdırılmış sorğu metodlarını özündə əks etdirir. Onlar elə tərtib edilib ki, respondentləri sərbəst cavab verməyə və səmimi hisslərini, fikirlərini və motivlərini ifadə etməyə həvəsləndirsin. Tədqiqatın keyfiyyət metodlarının aparılması üçün istifadə olunur: qrupların sorğusu (müxtəlif adlar daşıyır – məqsədli qrup metodu və ya qrupların əsaslı sorğusu) və fərdi əsaslı sorğu.

Qrupların sorğusu, adətən, müzakirəni tədqiqatın məqsədlərinə uyğun məsələləri əhatə etməyə istiqamətləndirən aparıcının və ya liderin başçılığı altında 7-9 adamdan ibarət qrupun sərbəst qeyri-rəsmi müzakirəsi formasında olur. Müzakirə, adətən, aparıcının evində(istehlak tədqiqatı zamanı) və ya mehmanxana nömrəsində (sənaye qrupları üçün) aparılır. Qrup işlərinin üstünlüyü, iştirakçıların qarşılıqlı fikir mübadiləsinə sövq etməsi nəticəsində respondentlərlə üz-üzə aparılan sorğulara nisbətən daha geniş müzakirənin açılmasıdır. Bu tədqiqat metodunun dəyərliliyi qrup aparıcısının keyfiyyətindən (bu adətən ixtisaslı psixoloq olur) və istiqamətlənmiş müzakirəni mövcud mövzunun sərhədlərini aşmayaraq geniş diapazonlu məsələləri əhatə etməyə həvəsləndirmək qabiliyyətindən asılıdır. Qrupa yoxlamaq üçün məhsul verilə bilər, qeyri-rəsmi şəraitdə verilmiş şərhlər isə obyektiv qiymətləndirməyə şərait yaradır.

Qrup müzakirələrindən qaymaxlı kremə malik piroqlar üçün "yasaqdır, lakin, necə də sevimlidir" reklam şüarının hazırlanması gedişində səmərəli istifadə olunmuşdur (bax, *Bradley*, 1987). Müzakirələr nəticəsində qaymaq kremli piroqların yeyilməsi prosesi ilə bağlı günahkarlıq hissi aşkarlanmışdır. Reklamda məhsulun istehlakı zamanı yaranan səmimi ləzzət və "yasaq edilmiş məhsulun dadılması" hissini ön plana çıxararaq bu hisslərdən səmərəli istifadə etmək olardı. Bu hiss və emosiyaları miqdari ölçmələr nəticəsində aşkarlamaq qeyri-mümkündür. Qrup müzakirələrinin aparıldığı sərbəst qeyri-rəsmi atmosfer qeyd etdiyimiz reklam mətni ideyasının yaranmasına təkan verən əsasların əldə edilməsində vacib rol oynadı.

Əsaslı sorğular intervü alanla (bu halda da onlar, adətən, ixtisaslaşmış psixoloqlar olurlar) bir respondent arasında baş verir. Bu metod xüsusən də öz təbiətinə görə məxfi və ya qarşılıqlı anlaşma və inam atmosferi yaratmaq lazım gələn incə mövzulara aid olan motivlərin daha dərindən öyrənilməsində geniş istifadə olunur. Şifahi assosiasiyalar və Kellinin sabit şəbəkə metodu kimi (*Kelly Repertory Grids*) proyeksiya üsulları da daxil olmaqla əsaslı sorğuların aparılmasında istifadə edilən əksər metodlar klinik psixologiya əsasında hazırlanıbdır.

Keyfiyyət tədqiqatları çox vaxt daha dəqiq miqdar təhlillərin aparılmasından öncə gələrək onu təmin etməyə xidmət edir. Onlar, sonradan anketin tərtibi üçün sualların ifadə edilməsinə, hansı sualları vermək lazım gəldiyini müəyyənləşdirməyə və məhsulun və ya brendin vacib xüsusiyyətlərini, həmcinin imicin xarakteristikasını aşkar etməyə kömək edir. Keyfiyyət tədqiqatı özlüyündə motivləşməni öyrənmək, reklam mətnlərinin hazırlanması və ilkin yoxlanması, qablaşdırmanın dizaynını qiymətləndirmək, konsepsiyanın və yeni məhsulun sınaqdan keçirilməsi üçün istifadə edilir. Keyfiyyət tədqiqatının əsas çatışmamazlığı onunla bağlı xərclərin və tədqiqatın təbiəti etibarilə böyük seçmələrdə istifadə

edilməsinə imkan verməməsidir. Deməli, kiçik auditoriya ilə iş zamanı əldə edilmiş nəticələrin böyük əhali kütləsinə tətbiqi kifayət qədər risklidir.

Tədqiqatın miqdari metodları

Miqdari tədqiqat metodlarına bu və ya digər növdə eksperimentlər, sorğular və müşahidələr aiddir.

Sorğular özlüyündə ayrıca müzakirənin mövzusudur. Müsahibənin aparılmasından asılı olaraq üç əsas sorğu tipi mövcuddur: şəxsi müsahibə - müsahibə alan və respondent şəxsən görüşürlər və "sual-cavab" xarakterli söhbət edirlər; telefonla müsahibə - telefonla aparılan və tez-tez istifadə edilən tədqiqat metodu; və poçt sorğuları – respondentlərin müstəqil doldurması üçün anketlər poçtla göndərilir.

Metodların hər birinin öz üstünlüyü və çatışmamazlığı var. Şəxsi müsahibələrin aparılması ən çox xərc aparan olsa da maksimal elastikliyi təmin edir. Şəxsi müsahibələr, respondentlərin münasibətləri əks etdirən müddəalara reaksiya göstərməsi lazım gələndə və müsahibə götürənin əlavə izahat verməsi tələb olunan daha mürəkkəb suallarda xüsusən faydalıdır.

Telefonla müsahibə əsasən sürətlə məlumatlar alınması lazım gələndə əlverişli olur. Bu metod görüşlərin keçirilməsilə bağlı xərclər tələb etmir, ona diqqətlə nəzarət etmək olur, yığılmış məlumatlar isə təhlil aparılması üçün birbaşa kompüterin yaddaşına daxil edilir. Əksər ictimai rəy sorğuları bu qayda ilə həyata keçirilir ki, nəticələri növbəti gün qəzetlərdə nəşr etmək mümkün olur. Telefonla müsahibələrin çatışmamazlıqları hamının telefonunun olmaması və nəticədə də əldə edilən seçmənin yalnız cəmiyyətin daha varlı hissəsinin fikirlərini əks etdirməsi (əksər evlərin telefon aparatı ilə təhciz edilməsi nəticəsində bu problem bir neçə illə müqayisədə daha az ciddidir) ilə yanaşı müsahibənin üzbəüzdə olduğu kimi şəxsi xarakter daşımaması və nisbətən qısa olması ilə bağlıdır. Telefon danışıqları zamanı təlqin etmək və digər stimullardan istifadə etmək qeyrimümkün olur.

Şəkil 7.5 Sorğuların keçirilməsinin məqsədləri

Poçt sorğuları – bu ən ucuz metoddur. Onlar müəyyən coğrafi zonalara səpələnmiş seçmələri ayırmaq zamanı və uzun, ətraflı anketlərdən istifadə edildiyi situasiyalarda faydalıdırlar. Bununla belə cavabların miqdar göstəriciləri aşağı ola bilər, cavab verənlərin üzərində nəzarət isə az ehtimal ediləndir. Birbaşa əlaqələrin olmaması səbəbindən anket suallarını aydın olması məqsədilə diqqətlə ilkin yoxlamadan keçirməklə çox dəqiq tərtib etmək lazımdır.

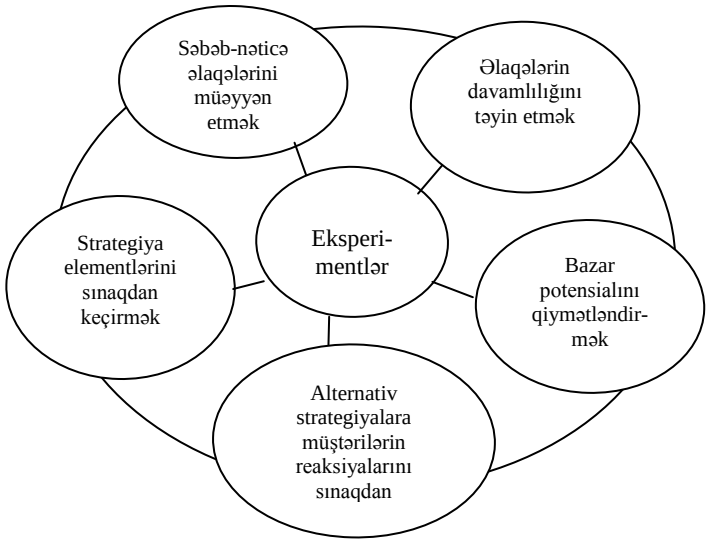
Müşahidə metodu respondentlərin lazım olan informasiyanı vermək istəməməsi və ya verə bilməməsi zamanı xüsusilə faydalıdır. Krauç və Houzden (*Crouch and Housden*, 1996) mağazaya gələn müştərinin hansı şeyləri supermarketin rəflərindən götürüb, baxıb və almadığına həsr olunmuş tədqiqatı misal göstərirlər. Mağazaya baş çəkəndən sonra aparılan birbaşa sorğu zamanı çətin ki dəqiq məlumatlar əldə edilsin, çünki, respondent sadəcə öz hərəkətlərini xatırlamır. Belə məlumatları, ancaq, müştərilərin mağazada davranışını müşahidə etməklə əldə etmək olar.

Müşahidəni yuxarıda qeyd etdiyimiz situasiyada olduğu kimi və ya müəyyən şose yollarında yol hərəkətinin intensivliyinin müşahidəsi zamanı fərdi şəxslər apara bilər. Müşahidə davranışa nəzarət etmək üçün

hazırlanmış alətlərin köməyilə də aparıla bilər. Belə alətə ən yaxşı misal televiziya auditoriyasını öyrənmək üçün istifadə edilən "PeopleMeter" ("televiziya auditoriyasının sayını qiymətləndirən qurğu") yazan qurğusudur. Seçilmiş teletamaşaçı qrupunun televizorlarına onu işlətmək və kanalları çevirmək vaxtlarını qeydə alan qara qutular quraşdırılır. Ailənin hər bir üzvinin öz şəxsi kodu olur və o, həmin şəxs otaxda olanda aktivləşir. Məlumatlar axşamlar telefon xətləri ilə teletamaşaçıların evlərindən tədqiqatçı kompaniyaya ötürülür və teletamaşaçıların televiziya proqramlarına baxması haqqında məlumatların operativ təhlilinə imkan verir.

Son illər televiziya auditoriyasının sayının qiymətləndirilməsi qurğusundan inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə teleproqramlara baxmaq və teletamaşaçı auditoriyasını öyrənmək məqsədilə geniş istifadə olunur.

Miqdari tədqiqatın bizim üçün əhəmiyyət kəsb edən sonuncu tipi eksperimental metodlardır. Eksperimentlər ya yerlərdə (səyyar), ya da laborotoriya şəraitində aparılır. Səyyar eksperimentlər real aləm şəraitində aparılır və subyektlər adətən eksperimentdə iştirak etdiklərini bilmirlər. Buna əsas misal kimi yeni məhsulun bütün ölkə və ya beynəlxalq bazarlara çıxarmaqdan qabaq məhdud coğrafi zonalara buraxılması zamanı yoxlama marketinqini göstərmək olar. Laboratoriya eksperimentləri daha çox nəzarət edilən, lakin, daha az real şəraitdə aparılır, bu zaman respondentlər eksperimentlərdə iştirak etdiklərini bilirlər. Şəkil 7.6-da marketinqdə eksperimental metodların tətbiqinin əsas məqsədləri sxematik olaraq öz əksini tapıb.



Şəkil 7.6 Eksperimental metodların tətbiqi məqsədləri

Broudbent (*Broadbent*, 1983) *Cadbury Flake* yumağı üçün reklam tekstinin yoxlanması və hazırlanmasında regional eksperimentlərdən istifadəni təsvir edir. *Cadbury Flake* brendi qablara yığılmış şirniyyat məmulatları bazarında rəqabət aparır. Bu brendin satış həcmi bütövlükdə qablara yığılmış şirniyyat məmulatları bazarında böhran yetişənəcən sabit olaraq artmışdır. Buna baxmayaraq, yumağın satış həcminin azalma sürəti satış bazarının azalma tempini iki dəfə üstələdi. Tədqiqat nəticəsində müəyyənləşdi ki, keçmiş istehlakçıların əhəmiyyətli hissəsi məhsulu həddən artıq kövrək/xırtıldayan hesab edirlər. Elə həmin xüsusiyyətlər məhsulun daimi alıcılar tərəfindən alınmasının əsas səbəbləri olduğuna görə istehsalçı-kompaniya məhsulun dizaynın dəyişməyi arzuolunmaz hesab etdi.

"Hər bir yumağ qırıntısı özündə həzz dənizi gizlətdiyini" önə çəkən və yeməkdə yumağın istifadəsi məharəti kultunu yaratmağa imkan verən alternativ reklam mətni hazırlandı. Qalmış qırıntıların çıxarılmasının müxtəlif metodları göstərildi – qutunu stulun arxasına döyməyi, kağız boşqablardan istifadə və çöp vasitəsilə yığma.

Yeni reklam Lankaster və Yorkşir regionlarının televiziya verilişlərində sınaqdan keçirildi və eyni zamanda satış həcmi ölkənin qalan hissəsi ilə diqqətlə müqayisə edildi. Birləşmiş mənbələrin və bu məqsəd üçün xüsusi təyin edilmiş sorğuların köməyilə müəyyənləşdirildi ki, sınağın keçirildiyi 18 ay ərzində satılmış vahidlər 16 faiz artdı – bu göstərici bütün gözləntiləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələdi. Əldə edilmiş nəticələrə görə həm birinci, həm də təkrar alışların miqdarı artmışdı. Bu kampaniya nəticəsinədə yumoristik reklam materialları sayəsində mənfi amilləri (qırıntılar, səliqəsizlik) müsbət amillərə (dadlı yumağ tikələri) çevirmək mümkün oldu. Sonradan bu kampaniya kiçik miqyasda ölkənin digər bölgələrinə də yönəldildi.

Sınaq marketinqi sferasında son dövrlər bəzi yeniliklər meydana gəlib. Yuxarıda təsvir etdiyimiz kimi tammiqyaslı yoxlama bir sıra problemlər yaradır. O baha başa gəlir, çoxlu vaxt aparır və rəqibləri öz marketinq strategiyalarını və ya bazara buraxmağa hazırlaşdıqları yeni məhsulları dəyişdirməyə sövq edir. Nəticədə o qədər də iri olmayan yoxlama metodlarının tətbiqinin daha geniş yayılması müşahidə olunur.

Teylor Nelsonun ("*Taylor Nelson "Model test Market*") "sınaq bazarının nümunəsi" və *RBL* kompaniyasının "Mini - avanqard"ı ("*Minivan*") kimi sınaq mini-bazarlar real bazara məhdud miqdarda və nəzarət edilən bölgüdə məhsul buraxmağa imkan verir. Sınaq mini-bazarları ilkin və təkrar alış göstəricilərini müəyyənləşdirən zaman faydalı olsa da, marketinq elementlərinin bütövlükdə təsirini qiymətləndirməkdə yararlı deyil.

Sınaq supermarketdə real vəziyyətin imitasiyası şəraitində modelləşdirilmiş mühitdə qida məhsullarının təklifinə əsaslanıb. Onlar sınaq reklamının təsiri altında sınaq alışı niyyətində olanların sayını müəyyən-

ləşdirməyə imkan verən sınaq alışının miqdarını qiymətləndirməkdə və marketinq tədbirləri proqramının ayrı-ayrı elementlərinin, misal üçün, qablaşdırmanı, qiymətəmələgəlməni və brendinqin səmərəliliyinin qiymətlənndirməkdə yararlı ola bilər. Lazer skanerləşdirməsinin köməyilə tərkibində müəyyən supermarketlərin müştərilərinin daxil olduğu müştəri qrupları tərəfindən edilmiş alışların qeydiyyatı aparılır və bu alışlar uyğun kartoçka nömrəsinə aid edilir. Bu qruplar yeni brendlərin məhdud bazar sınağı zamanı xüsusən faydalı ola bilər.

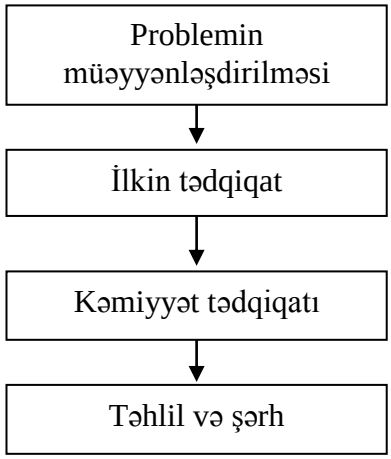
Standart tədqiqatda olduğu kimi sifariş metodlarında da böyük müxtəlifliklər var. Bazar tədqiqatları üzrə ixtisaslaşan əksər agentliklər müxtəlif sferalarda vərdişlərə, biliyə və təcrübəyə malikdirlər. Etiraf etmək lazımdır ki, marketinq tədqiqatına çəkilən xərclərin böyük hissəsi tez reallaşan kütləvi istehlak malllarının istehsalı və satışı üzrə ixtisaslaşan daha iri kompaniyaların payına düşür. Lakin, eyni zamanda, kiçik kompaniyalar da tədqiqat xidmətlərindən və əlçatan mənbələrdən (xüsusən də standart tədqiqatların nəticələrindən) istifadə edə bilərlər.

Bazar tədqiqatı medtodları getdikcə daha tez-tez qeyri-kommersiya problemlərinin öyrənilməsinə tətbiq edilirlər. Məsələn, belə tədqiqat, gənclər arasında narkotik problemini həll etməyə cəhd məqsədilə aparılan reklam kampaniyasından əvvəl istehlakı miqyasının müəyyənləşdirilməsinə geniş surətdə tətbiq edilib. *Oxfam* humanitar təşkilatı "əsas donor seqmentlərini" və ianə verənlərin motivlərini öyrənmək üçün sorğu yolu ilə tədqiqat aparmışdı. 2001-ci ildə Böyük Britaniyada ümumxalq seçkilərindən qabaq hazırlıq dövründə hər iki aparıcı siyasi partiya bazar tədqiqatının aparılmasına və potensial seçicilərin vəziyyətini qiymətləndirmək üçün ictimai rəy sorğusuna böyük vəsait sərf etmişdilər. İctimai rəy sorğusunun nəticələri (siyasi partiyalar və kütləvi informasiya vasitələrinin maliyyələşdirdiyi) praktiki olaraq seçkiyə üç həftəlik hazırlıq dövrünün hər günündə nəşr edildi.

Rəqabətli mövqeləşdirmə kontekstində marketinq tədqiqatı, bazarın seqmentləşdirilməsinə yaradıcı yanaşmağa imkan verən çıxış məlumatlarını verir. O məhsulun bazarda cari və potensial mövqeyini müəyyənləşdirməyə kömək edə bilər.

7.3 MARKETİNQ TƏDQİQATININ APARILMASI PROSESİ

Seqmentləşdirməyə və mövqeləşdirməyə yönəlmiş tipik tədqiqat layihəsi konkret bazarın öyrənilməsi məqsədilə yuxarıda təsvir etdiyimiz metodların bəzilərini birləşdirə bilər. Şəkil 7.7-də müxtəlif mərhələlər sxematik olaraq təsvir olunmuşdur.



Şəkil 7.7. Hərtərəfli marketinq tədqiqatı layihəsinin mərhələləri

Problemin müəyyənləşdirilməsi

Birinci mərhələ həll edilməsi tələb olunan problemin dürüst müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. Qaydalara görə marketinq tədqiqatları üzrə mütəxəssislərlə (sanki kompaniyanın öz əməkdaşı və ya digər təmsilçilər kimi) marketinq qərarlarını qəbul edən şəxslər arasında müzakirələr aparılması məqsədəuyğundur. Bu müzakirələr tədqiqat layihəsini uyğun problemin həllinə istiqamətlənməsini təmin etmək üçün lazımdır.

İlkin tədqiqat

Problemin müəyyənləşdirilməsi mərhələsinin tamamlayıcısı və tədqiqat prosesinin reallaşdırılmasının başlanğıcı üçün çıxış nöqtəsi olan ilkin tədqiqat informasiyada olan boşluqları aşkarlamağa və sonrakı tədqiqata ehtiyacı müəyyənləşdirməyə imkan verir.

İlk əvvəl təkrar mənbələrdən istifadə etmək olar. Kompaniyanın bazara miqdari qiymət verməsi və onun sərhədlərini ilkin olaraq müəyyənləşdirməsi məqsədilə uçot sənədlərindən, həmçinin, statistik təhlilin standart metodlarından istifadə etmək olar.

Sonra müştəriləri və/və ya potensial müştəriləri, onların məhsulu niyə və necə istifadə etməsini öyrənmək üçün keyfiyyət tədqiqatını aparmaq olar. Əksər istehlak bazarlarında bu mərhələdə qrup müzakirəsi məqbul ola bilər. Sənaye bazarlarında da qrup müzakirəsinin uğurla tətbiq olunmasına baxmayaraq, çox vaxt daha uyğun yol əsas müştərilərin şəxsi əsaslı sorğuları hesab olunur.

Seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə məqsədilə öyrənmənin gedişində keyfiyyət tədqiqatının diqqət mərkəzində alışları motivləşdirən (alıcıların əldə etməyə çalışdığı faydalı keyfiyyətlər) və necə olmasından asılı olmayaraq demotivləşdirən əsas amillərin aşkarlanması olmalıdır. Tədqiqat həmçinin uyğun rəqiblərin aşkarlanmasına və bazara xidmətlə əlaqədar onların zəif və güclü tərəflərinin öyrənilməsinə istiqamətləndirilməlidir. Nəhayət, tədqiqat layihəsinin növbəti mərhələlərinin reallaşdırılması gedişində, sonradan öyrənmək üçün, bazarı hansı qaydada seqmentləşdirmək lazım gəldiyi haqqında hipotezlər hazırlamaq lazımdır.

Kəmiyyət tədqiqatları

Miqdari tədqiqat alışa təsir göstərən amillərə və bazarı seqmentləşdirməyin mümkün yollarına dair hipotezi formalaşdırmağa imkan berir. Lakin buna baxmayaraq, belə tədqiqatların gedişində tipik olmayan kiçik seçmələr tətbiq edildiyinə görə, onlar, özlüyündə bazarın seqmentləşdirilməsi üçün adekvat alət ola bilmirlər. Adətən, keyfiyyətli tədqiqat aparılması üçün kifayət qədər böyük ixtiyari seçmədən istifadə etməklə miqdari öyrənmə (çox vaxt şəxsi sorğu formasında) lazım gəlir. Onlar bazar seqmentlərinin ölçüsünü və mövcud fikirlərin sabitliyini qiymətləndirməyə imkan verir.

Belə miqdari tədqiqat gedişində respondentlərdən, keyfiyyət tədqiqatı nəticəsində vacib hesab olunan bir neçə xarakteristikalar üzrə rəqabət aparan məhsulları qiymətləndirmək xahiş oluna bilər. Daha sonra hər bir respondent şəxsən özü üçün bu və ya digər atributun hansı səviyyədə vacib olduğunu qiymətləndirə və "ideal" məhsulun hansı xüsusiyyətlərə malik olduğunu göstərə bilər. Müştərilərin profilinə uyğun informasiyalar da toplamaq olar. Bu, sonrakı marketinq fəaliyyəti gedişində faydalı ola biləcək şəkildə bütün aşkarlanmış bazar seqmentlərini təsvir etməyə imkan verəcək (10-cu fəsilə bax).

Seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə məqsədilə miqdari tədqiqat mərhələsində eksperimental metoddan da istifadə etmək olar. Məhsul nümunələrini mövcud və potensial müştərilərə təqdim etməklə onların yeni və təkmilləşmiş məhsula dair rəylərini qiymətləndirmək olar. Məhsulların mümkün hipotetik birləşdirilməsinə dair rəyləri qiymətləndirmək üçün birgə analitik təcrübələr də aparmaq olar.

Təhlil və şərh

Məlumatları topladıqdan sonra statistik modellərdən və metodlardan istifadə etmək və bazarı seqmentləşdirmək üçün əldə edilmiş məlumatları əhəmiyyətli informasiyalara çevirmək olar. Amilli təhlildən münasibətləri ifadə edən çoxlu sayda mülahizələri onların fundamental aspektlərinə və ya baza amillərinə çevirməkdən ötrü istifadə edilir. Qrup təhlili bir neçə

xarakteristikalar (əlaqələr, simpatiya, antipatiya və ya demoqrafik məlumatlar) üzrə respondentləri müəyyən seqmentlər üzrə qruplaşdırmağa imkan verir. Məhsula münasibət qrafiklərinin cizgilənməsi metodu ilə uyğun ölçülərdə - iki, üç və ya daha çox - qəbul etmə modelləri yaradıla bilər. Bu metodlar daha ətraflı surətdə 11-ci fəsildə təsvir edilmişdir.

Nəhayət, tədqiqatın nəticələri, kompaniyanın fəaliyyət göstərdiyi bazarın şərhinə kömək göstərmək məqsədilə marketinq qərarlarını qəbul edən rəhbərlərin gözdən keçirməsi və müzakirəsi üçün onlara təqdim olunmalıdır.

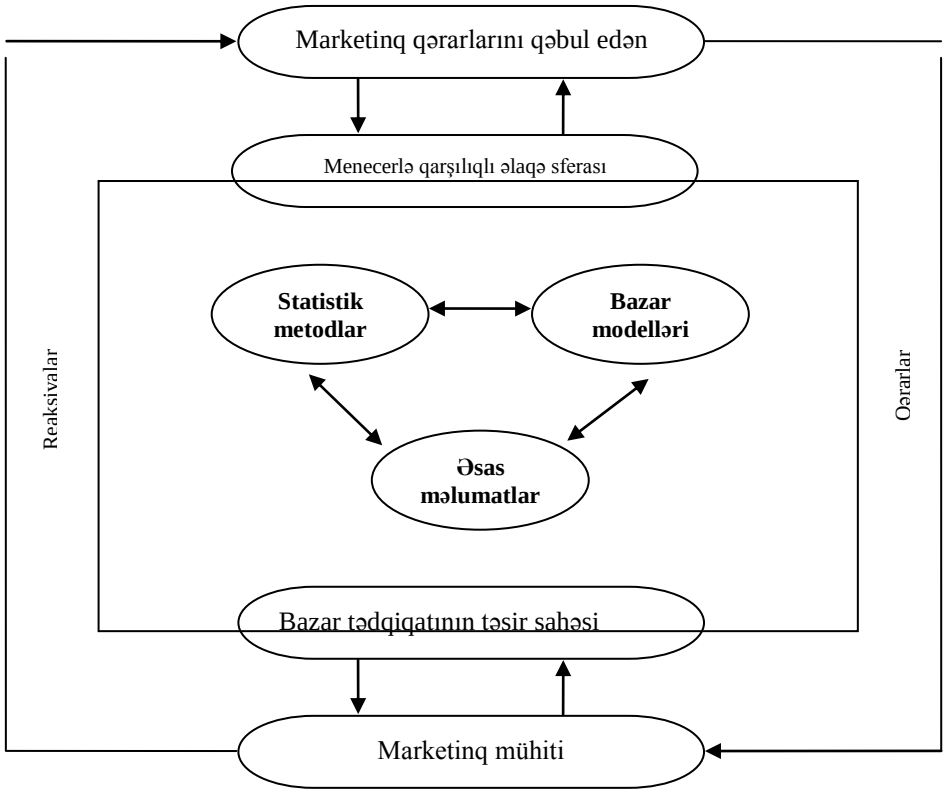
Uğurlu tədqiqat layihəsinin mahiyyəti məlumatların yığımı və təhlili metodlarının həm öyrənilən məhsulun tipinə, həm də bu metodların istifadə olunduğu tədqiqat mərhələsinə uyğun istifadə edilməsidir. İnnovasiyalı metodların və bazara müasir baxışların tətbiqi sayəsində bazarın strukturunu yeni formada başa düşmək olar, onun dərindən öyrənilməsi isə öz növbəsində məqsədli bazarın daha dərindən öyrənilməsinə imkan verir.

Bu fəsilin sonuncu bölməsi firma daxilində informasiyaların qaydaya salınmasına həsr olunmuşdur.

7.4 MÜŞTƏRİLƏR HAQQINDA İNFORMASİYALARIN QAYDAYA SALINMASI

Kompaniya daxilində saxlanılan informasiyaların təşkili marketinq informasiya sisteminin (MİS) köməyilə həyata keçirilir. Bu sistem kompaniyanın bir neçə əməkdaşının və müxtəlif aparat və kompüter proqram təminatının daxil olduğu rəsmi struktura malik ola bilər. Yaxud da bu sistem, rəsmi qaydalara uyğun gəlməyərək icraçı rəhbərlərin birinin stolunda qalaqlanmış hesabatlardan və statistik sənədlərdən və ya hətta sadəcə onun yaddaşında ola bilər.

Onun necə olmasından asılı olmayaraq bu sistemin konsepsiyasını sxematik formada şəkil 7.8-dəki kimi təsvir etmək olar. İnformasiya sistemi beş əsas komponentdən ibarətdir: marketinq mühitindən əsas məlumatların yığılması və axtarılması ilə bağlı marketinq tədqiqatının təsir sahəsi; bazar tədqiqatı nəticəsində yığılmış əsas məlumatlar; əsas məlumatları əhəmiyyətli informasiyaya çevirmək məqsədilə analiz, sintez və müqayisə etməyə imkan verən statistik metodlar; həm əsas məlumatların, həm də bazarı təsvir etmək üçün statistik metodlardan istifadə ilə bazar modelləri, onun modelləşdirilməsi və proqnozlaşdırılması; nəhayət, qərar qəbul edən şəxsə ona qərar qəbul etməkdə kömək edən informasiya və modellərə girişi təmin edən idarəediciliyilə qarşılıqlı əlaqə sahəsi.



Şəkil 7.8 Marketinq qərarlarının qəbuluna kömək sistemi

Əsas məlumatlar

Yuxarıda deyildiyi kimi məlumatlar sistemə daxili və xarici, ilkin və təkrar olmaqla müxtəlif mənbələrdən daxil olur. Məlumatlar müxtəlif formalarda saxlanılır (kağızda, insan yaddaşında, kompüterdə). Çox vaxt məlumatlar maqnit lenti, sərt və ya elastik disklər kimi maşın hesablama daşıyıcılarında saxlanılır. Aparat və kompüter proqram təminatı tədricən əlçatan olduqca (xüsusən də mikrokompüterlərin meydana gəlməsilə) daha böyük informasiyaları sürətlə daxil olmağa və onları çətinliksiz emal etməyə imkan verən formalarda saxlamaq imkanı genişlənir.

Statistik metodlar

Əsas məlumatları sintezləşdirməyə və yekunlaşdırmağa imkan verən mövcud proseslər statistik metodlar adlanır. Belə metodlar çox olsa da əksər vaxtlarda onlardan ən vacibləri yekun məlumatlarını almağa imkan verən (orta kəmiyyətlər, standart kənarlaşmalar, diapazonlar və s.) ən sadə olanlarıdır. Beləliklə, müşahidənin çoxlu kiçik və olduqca müxtəlif nəticələrini bir neçə vacib göstəricələrə transformasiya etmək olar

(marketinq məlumatlarının təhlilində istifadə olunan statistik metodların ətraflı təhlili üçün bax: *Green et al., 1993; Diamantopulos and Schlegelmich, 1997; Hair et al., 1998*)

Bazar modelləri

Model – bu real dünyanın təsviridir. Menecerlərin əksəriyyəti təhtəlşüuri olaraq fəaliyyət göstərdikləri bazarları təsəvvürlər edirlər. Məsələn, onlar öz təcrübələrindən çıxış edərək müəyyən məhsulun qiymət dəyişiminin onun satışına təsirini proqnozlaşdıra bilərlər. Faktiki olaraq, bu, daxili səviyyədə qiymətlə satışın həcmi arasındakı əlaqə modelidir. Statistik metodların köməyilə məlumatları öyrənən analitik, özünün bazar modelində onları nümayiş etdirmək niyyətində ola bilər. Alternativ olaraq, statistik tədqiqatlar rəhbərlərin, bazar tələbinə və bütövlükdə kompaniyanın məhsuldarlığına təsir göstərən gücləri başa düşməsinə kömək etməsi üçün yeni bazar modellərinin yaradılmasında istifadə edilə bilər. Marketinq fəaliyyətinin bütün elementlərini əhatə edən modellər mövcuddur. Lilien və b. (*Lilien et al., 1992*) bu cəhdlərin hərtərəfli icmallarını aparmışlar ki, "yığılmış məlumatlar arasında xaosu nizama sala bilsinlər".

Menecerlə qarşılıqlı təsir sahəsi

İnformasiya sistemi marketinq qərarı qəbul edən şəxslərə faydalı olmalı və həmin şəxslər istifadəsi sadə olan və rahatlığı təmin edən sistemə daxil olmaq imkanına malik olmalıdırlar. Rəhbər və informasiya sistemi (MİS) ilə qarşılıqlı təsir sahəsinə ayrıca şəxs (marketinq informasiyasına cavabdeh olan əməkdaş), dövrü və mütəmadi olaraq tərtib edilən hesabat və ya hesabatlar silsiləsi yaxud da daha geniş yayılmış qarşılıqlı təsir vasitəsi – kompüter terminalları və ya mikrokompüterlər daxil ola bilər. MİS-in istifadəsi üçün uyğun proqram təminatı sayəsində qərar qəbul edən şəxsin birbaşa praktik olaraq informasiyalara daxil olması, onun daha geniş tətbiq edilməsinə və hazırlanmış müxtəlif modellərdə eksperimentlər aparılmasına imkan verir.

Marketinq qərarlarının qəbuluna kömək sistemləri

1990-cı illərdə marketinq sferasında diqqət mərkəzi dəyişdi: informasiya sistemlərinin (MİS) əvəzinə marketinq qərarlarının qəbuluna kömək sistemlərinə (MDSS) keçid baş verdi. Belə yeniliyin fundamental əhəmiyyəti var. MİS əsas etibarilə ilk növbədə fakt və rəqəmlər şəklində informasiyalar vermək üçün mövcuddursa, MDSS-in diqqət mərkəzində sual və cavabların verilməsi yolu ilə qərarların qəbuluna kömək edən proseslər durur. Başqa sözlə, MDSS sadəcə informasiya alınmasına deyil, həm də təhlilin aparılmasına imkan verir.

Marketinq qərarlarının qəbuluna kömək sistemi müxtəlif tip çıxış məlumatları verir. İki tip sistemi ayırmaq olar: məlumatlara istiqamətlənmiş və modellərə istiqamətlənmiş:

1. **Məlumatlara istiqamətlənmiş marketinq qərarlarının qəbuluna kömək sistemi** əsasən informasiyanın alınması və statistik metodların köməyilə sadə təhlillərin aparılmasını nəzərdə tutur. Misal üçün, bu, məhsul ehtiyatlarının səviyyəsi kimi göstəricilər üzrə məlumatların birbaşa olaraq alınması ola bilər. Belə sistemlər, yuxarıda verdiyimiz marketinq qərarlarının qəbul edilməsinə kömək sistemləri kimi deyil, faktiki olaraq informasyon olurlar.
2. **Modellərə istiqamətlənmiş marketinq qərarlarının qəbuluna kömək sistemi** isə əksinə, modellləşdirməyə və real dünyanın aspektlərini təsvir etməyə yönəlib. Misal üçün, uçot modelləri planlaşdırılmış fəaliyyətlərin kompaniyanın maliyyə məhsuldarlığına təsirini hesablamağa imkan verir. Reprezentativ modellər bu və ya başqa fəaliyyətin nəticələrini qiymətləndirməyə imkan verir. Reklam modelinin təyinatı konkret reklam kompaniyalarının aparılması səmərəliliyini müəyyənləşdirmək üçündür. Optimallaşdırma modelləri rəhbərlərə bir sıra məhdudlaşdırıcı amillərdən asılı olaraq optimal qərar qəbul etməyə imkan verir. Misal üçün, reklam büdcəsinin məbləğindən, məqsədli auditoriya və reklam roliklərinin lazım olan orta verilmə tezliyindən çıxış edərək, optimallaşdırma modellərinin köməyilə reklam buraxılışlarını və kütləvi informasiya vasitələrini ən səmərəli surətdə uyğunlaşdırmaq olar.

Buna baxmayaraq, MDSS-in marketinqə tətbiqi gözlənildiyindən zəif gedirdi, ancaq, FK-nın və istifadəçilər üçün rahat olan proqramların meydana gəlməsi nəticəsində marketinq sferasında qərarların qəbul edilməsinə kömək sisteminin tətbiqi indi surətlə inkişaf edir. MDSS-i əvvəl mövcud olan sistemlərdən (1970-ci illərin informasiya sistemlərindən) fərqləndirən bəzi xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirmək lazımdır:

1. MDSS qərarların qəbuluna kömək edir! Bu sadəcə məlumatların yığılması sistemi deyil. O, məhz, menecerlərə əsaslı qərarlar qəbul etməyə kömək etmə üçün hazırlanmışdı. Bu sistemlər idarəetmə qərarlarının qəbuluna kömək edir, lakin, bu prosesi əvəz etmir.
2. MDSS öz mahiyyəti etibarilə interaktivdir. O, menecerlərə suallar verməyə, çıxış məlumatları əldə etməyə və ehtimal edilən nəticələri qiymətləndirmək məqsədilə qərarları təcrübədən keçirməyə imkan verir. Əgər menecerlər birbaşa olaraq sistemdən istifadə etmək imkanına malikdirlərsə, onda, bu sistemlər daha səmərəlidir.
3. MDSS istifadə edilmək üçün elastik və asan olmalıdır. İstifadənin sadəliyi – bu, MDSS kimi innovasiyanın əksər təşkilatlarda geniş yayılması üçün əsas xüsusiyyətdir. Elastiklik ona görə lazımdır ki,

sistem, müxtəlif informasiyaların öhdəsindən gələ bilsin və qərar qəbul edilməsi prosesində müxtəlif tələbatları ödəməyə yararlı olsun.

Marketinq qərarlarına kömək üçün ekspert sistemləri

Kompüterin aparat və proqram təminatında ən son yeniliklər kompaniyaların marketinq fəaliyyətinə rəhbərlik edən şəxslərin qarşısında geniş imkanlar açır. Təkcə marketinq situasiyalarını deyil, həm də həmin sahədə "ekspertlərin" qərarlar qəbul etməsi prosesini modelləşdirməyə imkan verən ekspert sistemlərinin və süni intellektin hazırlanması qərar qəbul edilməsinə kömək sferasında inqilabi dəyişikiklər yaradır.

İndi, bu yeniliklərin hansı istiqamətdə inkişaf edəcəyini söyləmək çətindir (*Hooley and Hussey, 1999*). Bununla belə, aydındır ki, marketinq qərarları getdikcə daha böyük ölçüdə məlumatlara əsaslanacaq (artıq indi marketinqdə informasiya partlayışı müşahidə edilir). Bundan əlavə təşkilatlarda bu məlumatlardan sürətlə və səmərəli istifadə etmək mümkün olsun deyə, onlara tələbat daha da artacaq. Xüsusilə də hesablama gücünün artımı və modelləşdirmə imkanlarının genişlənməsi qərarları modelləşdirilmiş mühitdən real aləmdə həyata keçirilməsinə qədər yoxlamadan keçirməyə imkan verir.

7.5 NƏTİCƏ

Müştərilərin dərki ardıcıl mövqeləşdirmə strategiyasınını hazırlanması üçün əsas amildir. Bu fəsildə rəqabətli vəziyyəti müəyyənləşdirmək üçün müştərilər haqqında faydalı olan informasiyanın tipləri nəzərdən keçirilidi; daha sonra isə informasiyaların yığılmasında istifadə edilən marketinq tədqiqatı metodları öyrənildi. Bundan sonra, adətən, potensial bazar seqmentləri və onların tələbatlarını müəyyənləşdirməkdə lazım olan prosess təsvir edildi. Nəhayət, məlumatların yığılması və təqdim edilməsi sferası təhlil olundu.

Təcrübədən misal: Procter & Gamble FT

Boka Raton şəhərindən olan Frensis Amerikada ən sevimli yuyucu tozlarla əlaqədar özünü aldanmış hiss etdi. "Qabın üzərində göstərilmişdi ki, toz 40 yükləməyə kifayət edir. Tozu kiçik dozator stəkanının aşağı xəttinə qədər tökərək biz bütün midaqı ancaq 34 dəfəyə bölə bildik".

"Ah, Allahım mənim!" telefon xəttinin o biri başında olan və eyni zamanda şikayəti kompüterə yazan Meri Makkarti həmrəyliklə qışqırdı.

Frensisin rəğbətini qaytarmaq çətindir. *Procter & Gamble* kompaniyasının Çinçinattidəki baş ofisində işləyən parça və qida məhsulları üzrə mütəxəssis Miss Makkarti təklif etdi ki, Frensisə "Tide" tozunu əldə etməyə imkan verən pulsuz kupon göndərilsin, lakin Frensis artıq çoxdan bu tozdan istifadə etməyə adət etmişdi və deyir ki, onun pulsuz kupona

ehtiyacı yoxdur. Vəzifə artıq yerinə yetirilmiş, sevimli tozun qüsursuz imici bərpa olunmuşdu.

Təəssüf ki, Uoll-stritdəki insanlar elə də loyal deyillər. İstehlakçılarla simbiotik əlaqələrilə məşhur olan *P & G* kompaniyası bu yaxınlarda aydınlaşdırdı ki, maliyyə dünyası ilə iş görmək elə də asan deyil. 1999-2000-ci illərdə, komnpaniyanın əsas brendlərinin kifayət olmayan artım göstəricilərində, yenidən təşkilə xərcləri çıxmaqla mənfəət sadəcə 2 faiz artaraq 4,23 mlrd dollara çatmışdı (2,95 mlrd.funt sterlinq). Fevralda kompaniya öz artımı ilə bağlı daha kiçik göstəricilər proqnozlaşdırdı.

Mühitin sağlamlaşdırılması, tam maliyyə çətinliyi, hətta bu həftə şampun və saç üçün rəng istehsalçısı *Clairol* kommersiya istiqamətinin *Bristol-Myers Squibb* kompaniyasından 4,95 mlrd. dollara alınması da kömək etmədi. Bazar ertəsi, *P & G* kompaniyasının prezidenti bu sövdələşmə barəsində xəbər verəndən sonra kompaniyanını səhmlərinin qiyməti təxminən 4 faizə qədər düşdü. Yəqin ki, Frensis kimi şəxslərə vaxt ayırmaqdansa, kompaniya gərək investorlarla daha çox vaxt ayıraydı.

Lakin *P & G* kompaniyasında belə hesab etmirlər. Əksinə, onlar, istehlakçılar haqqında daha çox informasiyanın toplanmasına istiqamətlənmiş təşəbbüslərlə çıxış etməkdə davam edirlrər.

P & G kompaniyası artıq ucadan bəyan edir: istehlakçıların başa düşülməsi – o nə edirsə etsin, bu "hər şeydən əvvəldir". O, 1924-cü ildə ilk bazar tədqiqatları bölmələrindən birin açıb və indi hər il 4,5 milyondan çox istehlakçıdan rəy alır (Böyük Britaniyada bu rəylər Hedlis soyadlı tipik ailənin uydurulmuş gündəliyi formasında yığırlar).

Kompaniyanın ictimaiyyətlə yaxınlaşma cəhdləri, böyük ölçüdə, tədqiqatın sürətlə və ucuz aparılmasını təmin edəcək İnternet şəbəkəsindən asılıdır. *P & G* kompaniyası Beynəlxalq Hörümçək Torunda ayrı-ayrı istifadəçilərin *P & G* kompaniyasının məhsullarının istehlakı ilə bağlı öz təcrübələri barəsində məlumatları yerləşdirməsi üçün "istehlakçı guşəsi" yaradıb.

Bazara yeni buraxılan məhsullar arasında ən uğurlularından paltar kimyəvi təmizlənməsi vasitəsi olan *Dryel*-ə həsr olunmuş müzakirə gedişində iştirakçılara "Dryel vasitəsilə paltarınızı ilk dəfə təmizləyərkən yaşadığınız təəsüratlar barəsində danışın" tipli sual verərək onları özünü təhlilə həvəsləndirmişlər. *P & G* kompaniyasında hesab edirlər ki, istehlakçıların cavabları, onları daha az ətirli *Dryel* versiyasını hazırlamaq lazım gəldiyini başa saldı.

P & G kompaniyası həm də real həyatın detalları barədə daha çox material yığmaq üçün, bütün dünya üzrə, daha çox məşhur olan, çəkiliş qruplarının istehlakçıların evlərinə göndərilməsindən də istifadə edir. Şirniyyat məmulatları istehsal edən *Mars* kimi *P & G* kompaniyası da mərkəzi ofisi Londonda Tvikenhemdə yerləşən *Everyday Lives* tədqiqat firmasının müştərisidir, "təcrübə dovşanları" sırasında isə Mançester, Birmingem, Peysli, Brayton və Eşford, Kentdən olan beş ailə daxildir.

Zərgər dəqiqliyinə cəhd isə *P & G* kompaniyasının Çinçinattidə *Future Home Lab* labaratoriyasını yaratmasına səbəb oldu. *Future Home Lab* ev işlərində ən yeni nailiyyətləri deyil, daha çox *Dixons* və ya *Circuit* mağazalarının nümayiş zallarını xatırladır.

Böyük NEC plazma televizoru ilə təhciz edilmiş birinci zalda *P & G* kompaniyası istehlakçıların vebsayta reaksiyasını öyrənir. Mətbəx – bu elmi axtarış sahəsidir, ağzınacan rəqabət aparan internet-maşınlarla doludur, ancaq soyuducuda həqiqətəndə əsil məhsullar saxlanılır.

P & G kompaniyası ümid edir ki, *Future Home Labın* köməyilə istehlakçıların seçimlərini aşkarlayacaq və gələcəkdə mətbəxdə hansı alətlərin üstünlük təşkil edəcəyini müəyyən edəcək.

İdealda, istehlakçılar haqqında məlumatlar yeni məhsula təbii duyumu tamamlamalıdır. Bununla belə, *P & G* kompaniyasında informasiyanın intuisiyanı əvəz edəcəyi barədə narahatçılıq var.

P & G kompaniyası öz əsas brendlərinin orijinallığını qorumaq üçün kiçik faydalı dəyişikliklər həyata keçirdi – həb formasında yuyucu tozlar, maye yuyucu vasitələr üçün qeyri-adi dozator alətlər. Kompaniya tərəfindən istehlakçıların fikirlərinin öyrənilməsi mükəmməlliyə çatmaq üçün daima yeni ştrixlərin əlavə edilməsinə hesablanıb.

P & G-dən digər yeni məhsullar özündə elə də bu kompaniyanın zirəkliyini və hazırcavablığını nümayiş etdirmir. Bu yaxınlarda, o, ABŞ bazarına *Crest* brendi altında 44 dollar dəyərində dişlərin ağardılması üçün nabor buraxdı. İstehlakçı dişlərinə elastik zolaqlar geyməli və iki həftədən çox gündə bir saat ərzində saxlamalıdır ki, hidrogen peroksid dişin minasına keçsin. Əzilmiş paltarların ütülənməsi təyinatlı aerozolların da istifadəsi narahatdır.

P & G kompaniyasında bilirlər ki, kateqoriyanı qabaqcadan tam olaraq təyin etməyə qabil məhsulun yaradılması üçün istehlakçılara sadəcə diqqət göstərmək yetərli deyil. Kompaniyanın ən yaxın tarixində, təəsüf ki, ilk dəfə olaraq 1961-ci ildə Peoriya və İlliyonsda sınaqdan çıxarılmış *Pampers* kimi və ya 1946-cı ildə bazara çıxarılmış *Tide* tozu kimi sensasiyalı təkmilləşdirmələr barəsində faktlar yoxdur. *Dryel* kimi ayrı-ayrı perspektiv yeniliklərin ilkin satış bumu isə qısamüddətli olub.

Bundan əlavə, istehlakçı tədqiqatlarının aparılması kimi güclü tərəflərin möhkəmləndirilməsi ilə bağlı planlar haqqında məlumat verən *P & G* kompaniyası həyati məsələlərə diqqət ayırmaması səbəbindən ittihamlara məruz qalır. Bu böyük miqdarda işdən çıxma ödənişləri ilə eyni zamanda daima gəlir artımını bərpa etmə tələbatı, amerika supermarketlərində öz brendləri altında məhsul məşhurluğunun qaçılmaz artımı və ən yaxşı qadın-menecerlərinin işdə saxlanmasının dərkidir.

P & G kompaniyasının keçmiş icraçı direktoru Bert Flikinger deyir: "*P & G* həyati vacib problemlərlə məşğul olmaq əvəzinə həddən artıq tədqiqatla məşğul olur".

Hal-hazırda *Reach Marketing* məsləhət kompaniyasının direktor-sərəncamçısı işləyən cənab Flikinger hesab edir ki, *P & G* "Çinçinattini yanğın

bürüdüyü vaxtda özünü qayğısız aparır". Yeniliyin çatışmamasının əlamətlərindən biri *P & G* kompaniyasının alışlarıdır. Yeni sensasion məhsulların olmamasında kompaniya alışlar həyata keçirir. *Clairol* firmasının alınması 1999-cu ildə ev heyvanları üçün yem istehsalı üzrə *İams* qrupunun alınmasından qabaq olub, ondan əvvəl isə, 1997-ci ildə *Tampax* tamponlarının istehsalçısı *Tambrands* kompaniyası alınmışdır.

"Pul ilə alma əsasında inkişaf" – bu, "gələcəyin müştərilərini başa düşmə"dən daha az cəlbedici şüardır. Yəqin ki, məhz elə buna görə *P & G* kompaniyası istehlakçıların fəal tədqiqatının aparılması fəaliyyətinə belə cəhd göstərmişdir.

Yeni məhsullar potensial olaraq xərcləri aşağı salmaqla, tədqiqatçı layihələrinin aparılmasını sürətləndirməklə və tədqiqatın nəticələrini əldə etməyə can atan üçüncü şəxslərdən əldə edilmiş gəlirlərlə özlərinə çəkilmiş xərcləri örtə bilər.

Buna baxmayaraq, zaman keçdikcə *P & G*-nin metodları təhlükə altında qala bilər. Kompaniyanın tədqiqatın nəticələrindən çıxış edərək məhsulların hazırlanmasına əsaslanan modeli daimi olaraq istehlakçıların iştirakını nəzərdə tutur.

Ola bilsin ki, Frensis *P & G*-nin ehtiraslı pərəstişkarıdır və öz həyatını bu kompaniyanın məhsulları olmadan təsəvvür etmir, ancaq, brendlərə və bütövlükdə istehlak malllarına daha skeptik yanaşan onun uşaqları onun qənaətinə şərik olmaya da bilərlər.

Mənbə: *Adam Jones, "Consumed by the consumer", Financial Times, 23 May, 2001*

Müzakirə üçün suallar

1. Praktikadan olan misalda, *Procter & Gamble* kompaniyası apardığı tədqiqatlar nəticəsində müştərilər haqda ən çox hansı növdə informasiya alır?
2. *Procter & Gamble* kompaniyasının istehlakçı tədqiqatlarından fəal istifadəsi yeni sensasion məhsulların hazırlanması sahəsində uğursuzluğun səbəbi ola bilərmi? Bir halda ki istehlakçı tədqiqatı ancaq müştərilər haqqında informasiya yığılması vasitəsidir, necə ola bilər ki, o firmaya radikal innovasiyaların hazırlanmasında maneəçilik törətsin?
3. *Procter & Gamble* kompaniyası innovasiyanı yaratmaq üçün istehlakçı tədqiqatının hansı formalarından istifadə edə bilər və əldə edilmiş informasiyanı necə istifadə etmək olar?

Rəqiblərin təhlili 8

Bəzən at digərlərinə çatmaq və ötmək
lazım olanda qaçdığı sürətlə başqa vaxt qaçmır.
Ovidiy "Sevgi elmi"

GİRİŞ

B.e.ə. IV – V əsrlərdə yaşayan böyük Çin generalı Sun-Tszı (Klavelin yaxşı və anlaşıqlı tərcüməsinə bax, 1981) rəqiblərin təhlilinin əhəmiyyəti barədə aşağıdakıları söyləmişdir:

> "Öz düşməninizi özünüz kimi tanısanız, onda, yüzlərlə döyüşün nəticələri barədə qorxmaya bilərsiniz. Əgər siz özünüzü tanıyır, ancaq, rəqiblərinizi tanımırsınızsa, onda, sizin qazandığınız hər bir qələbəyə bir məğlubiyyət düşəcək. Əgər siz, nə özünüzü, nə də düşməninizi tanıyırsınızsa, onda, siz hər bir döyüşdə məğlubiyyətə məhkumsunuz".

Bizim eradan əvvəl dördüncü əsrdə müharibə sənətinə şamil olunan bu fikir, bu gün biznesdə öz doğruluğunu saxlayır. Buna baxmayaraq, müasir müəssisələrin qarşısında duran problem ondan ibarətdir ki, onun əsas rəqibi, müştərisi və partnyoru elə eyni bir kompaniya ola bilər! Misal üçün, *Kodak* və *Fuji* kompaniyaları fotoplyonka istehsalı sferasında qatı rəqiblərdir, lakin 1996-cı ildə onlar bazara qabaqcıl fotoqrafiya sistemlərinin (*Advanced Photographic System*) buraxılması məqsədilə əməkdaşlıq etdikləri ilə eyni vaxtda, Yaponiyada, bazarların müdafiəsi məsələləri barədə məhkəmə çəkişməsi aparırdılar. Analoji qaydada, səmərəli istehlakçı reaksiyası proqramında (*Efficient Consumer Response*) təchizat zəncirinin nizama salınması üzrə pərakəndə ticarət kompaniyaları ilə birgə rəqib istehsalçı qruplar iştirak edir – bu rəqiblər, müştərilər və partnyorlar arasında əməkdaşlığa misal ola bilər. Tikinti sənayesində əksər iri əsaslı layihələr, qarşılıqlı fayda naminə, bir-birilə rəqabət aparmağa vərdiş etmiş firmalardan fəal əməkdaşlıq etməyi tələb edir. Bir çox müasir bazarlarda icraçı rəhbərlərin qarşılaşdığı problemlərin mürəkkəbliyi və çoxmənalılığı rəqibləri aşkarlamağı və öyrənməyi daha da zəruri edir.

Öz rəqiblərinin güclü tərəflərini və onların ehtimal edilən hərəkətlərini bilməyərək marketinq strategiyasının əsas elementini - kompaniyanın rəqiblərinə nisbətən rəqabətli üstünlüyə malik olduğu müştəri qruplarını tapmaq olmaz. Elə həmin qaydada, rəqabətli üstünlüyün bu nisbi anlayış olduğuna görə, öz rəqiblərini kifayət qədər yaxşı başa düşməyən kompaniya aydındır ki, öz üstünlüklərini və çatışmamazlıqlarını da real surətdə bilmir.

Aparıcı yapon kompaniyaları general Sun-Tszı kimi rəqiblərin təhlil edilməsi ideyasına mübtəladırlar. Qabaqcıl şərq və qərb kompaniyaları əsasən bir-birlərinə oxşar olmalarına baxmayaraq (*Doyle et al.,* 1986), yapon kompaniyalarının informasiya yığmamağa meylliliyi onların əsas fərqləndirici xüsusiyyətidir (*Kotler et al.,* 1985). Misal üçün, Leman və Vaynerin (*Lehmann and Winer,* 1991) bildirdiyi kimi *Mitsubishi* kompaniyasının ABŞ-da kəşfiyyat bölməsi Nyu-Yorkda inzibati binanın bütövlükdə iki mərtəbəsini tutur. Həqiqətən də, hələ 1980-cı illərin əvvəllərində, *Business Week* qəzeti yazırdı ki, yapon kompaniyaları ABŞ-da kompüter sənayesinin lap mərkəzində - Silikonovoy Dolinada, Kaliforniya ştatında proqram təminatı sahəsində amerika ekspertlərini cəlb edərək Amerika texnoloji yeniliklərini öyrənən müşahidə qrupları yaradırlar.

Bu fəsildə, siz, rəqiblər haqqında informasiyaların yığılması, yayılması və praktiki istifadəsi üzrə vacib fəaliyyət növlərinin nəzəri əsasları ilə tanış olacaqsınız. Fəsildə dörd fəaliyyət sferası təsvir olunub:

1. Rəqiblərin nəzarət göstəriciləri ilə müqayisə.
2. Rəqiblərin təhlilinin parametrləri.
3. "Yaxşı" rəqiblərin seçilməsi.
4. Rəqiblər haqqında informsasiyaların mənşəyi, mənbəyi və yayılması.

8.1 RƏQABƏTLİ BENÇMARKİNQ

Rəqabətli bençmarkinq – bu sizin kompaniyanın strategiya və fəaliyyətini, həm sizin sahənizdə, həm də onun sərhədləri kənarında fəaliyyət göstərən "öz sinfində ən yaxşı olan" kompaniyaya nisbətən qiymətləndirilməsidir (*Swain,* 1993). Məqsəd birbaşa və ya uyğun adaptasiyadan sonra sizin kompaniyanızın məhsuldarlığının təkmilləşdirilməsi məqsədilə əxz edilən ən yaxşı praktiki metodların aşkarlanmasıdır. Bençmarkinq, yaxud nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi prosesi adətən aşağıda nəzərdən keçirilən dörd mərhələdən ibarət olur.

8.1.1. Müqayisə edilən obyektlərin aşkarlanması

Sahə liderləri – aydındır ki, sizin müxtəlif fəaliyyət növləri üzrə göstəricilərinizi müqayisə etməli olduğunuz firmalardır. Belə təhlilin diqqət mərkəzində bu kompaniyaların bazarda uğur qazanmasının səbəblərini öyrənməkdir. Onlar digərlərindən fərqli nə edirlər? Nə üçün onlar liderdilər?

Xəstəxanalar və universitetlər kimi qeyri-kommersiya təşkilatları öz nəzarət göstəricilərinin müqayisələrini aparırlar. Bu halda proses, meyarından asılı olmayaraq, vacib hesab edilən ən uğurlu praktik əməliyyatların aşkarlanmasına istiqamətlənir. Xəstəxanalara gəldikdə isə, əməliyyat vaxtı pasiyentlərinin ölüm göstəricisi ən aşağı olan və ya

nəzarət vaxtı müddətində ən çoxsaylı pasiyentləri olan xəstəxanalar sahə liderləri hesab oluna bilər. O ki qaldı universitetlərə, tədqiqatların aparılması sferasında yüksək imicə malik olan və ya təhsil kurslarına tələbələri cəlb etməyi ilə fərqlənən tanınmış təsisatlar sahə liderləri kimi qəbul edilə bilərlər.

Bununla belə, nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi bütövlükdə az əhəmiyyətli bazar iştirakçılarına nisbətdə də həyata keçirilə bilər. Konkret ixtisaslaşmaya malik yeni iştirakçılar və ya nisbətən kiçik firmalar sizin kompaniyaya faydalı ola biləcək üstünlüklərə malik ola bilərlər. Bu üstünlüklər kompaniyanın bütöv fəaliyyəti ilə deyil, ayrı-ayrı konkret aspektləri ilə bağlı ola bilər. Bir firma müştərilərə xidmət sahəsində, digəri isə xərclərin səviyyəsinə nəzarət sferasında üstün ola bilər. Universitetlər arasında ən yaxşı qiyabi təhsil xidməti təchizatçıları ilə və ya müəyyən sahədə ən yaxşı tədqiqat təşkilatları ilə nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi faydalı ola bilər.

Təşkilat, həm də, təcrübəni tətbiq etmək mümkün olduqda, öz sektoru ilə birbaşa əlaqəsi olmayan digər təşkilatların konkret fəaliyyət növləri (misal üçün, təchizat və alış üzrə) üzrə də nəzarət göstəricilərinin müqayisəsini apara bilər. Sifarişlərin işlənmə sistemini və anbar təsərrüfatını təkmilləşdirməyə cəhd edən *Xerox* kompaniyası, posılka ticarəti üzrə isxtisaslaşan və göstərilən problemlərin həlli anlamında *Xerox* kompaniyasının əsas rəqiblərinə nisbətən daha qabaqcıl hesab edilən *L.L.Bean* kompaniyasının nəzarət göstəriciləri ilə müqayisələr apardı (*Swain*, 1993).

8.1.2 Nəsarət göstəriciləri müqayisə edilməsi lazım olan biznes tərəflərinin aşkarlanması

Dəyərə əlavə edilməsi zəncirində biznesin bütün aspektləri (bax, aşağı) potensial bençmarkinq obyektləridir. Təfsilatlı müqayisə aparmaq üçün bir neçə vacib proseslərin seçilməsi adətən resursların qıtlığı və vaxt məhdudluğu ilə şərtlənir. Bu proseslər ilk növbədə sahədə uğur qazanmağın əsas amilləri ilə bağlıdır. Əhəmiyyətli xərc aparan proseslər, müştərilərin razılığına əhəmiyyətli təsir göstərən proseslər, həmçinin maksimum mümkün təkmilləşdirmə imkanı olan proseslər ilk növbədə diqqət mərkəzində olurlar. Sonradan, təhlil, yeni fəaliyyət sferasında orijinal rəqabətli üstünlüyün yaradılması məqsədilə genişləndirilə bilər.

8.1.3. Proses və əməliyyatlar arasından müqayisə aparmağa imkan verən əhəmiyyətli məlumatların yığılması

Kompaniyanın öz əməliyyatları haqqında məlumatları rahat surətdə əldə etmək olar, lakin, rəqiblərin nəzarət göstəriciləri ilə müqayisə zamanı onların uyğun məlumatlarına giriş kommersiya sirri baxışları səbəbindən

məhdudlaşdırıla bilər. Sveyn (*Swain*, 1993) belə güman edir ki, nəzarət göstəricilirinin müqayisəsi üçün rəqiblər haqqında informasiyanın üç əsas mənbəyi var: nəşr edilmiş məlumatlar, məlumatların mübadiləsi, müsahibə.

- **Nəşr edilmiş məlumatlara** kompaniyaların hesabatı, texniki (sahəvi) hesabatlar, hökumətin və ya sahə assosiyasiyalarının sifarişi ilə aparılmış sahəvi tədqiqatların və sorğların nəticələri aiddir. Məsələn, istehlak mallarının istehsalı və satışı sferasında *Which*? hesabatı istehlakçı nöqteyi-nəzərindən məhsulların müqayisəli xarakteristikaları haqqında nəşr olunmuş məlumatların mənbəyidir.
- **Məlumatların mübadiləsi** konfranslar kimi sahə forumlarında az və ya çox dərəcədə rəsmi birbaşa əlaqələr zamanı həyata keçirilir. Sahələrin əksəriyyətində rəqabət aparan firmaların əməkdaşları və menecerləri zaman-zaman şüurlu və ya niyyətsiz olaraq informasiyaların mübadiləsi məqsədilə görüşürlər.
- Müştərilərlə, distribyutorlarla, sahə ekspertlərilə, rəqib-firmaların keçmiş əməkdaşları ilə, tənzimləyici orqanlarla, dövlət məmurları və s. ilə **birbaşa müsahibə** nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi məqsədilə rəqiblərin fəaliyyəti barədə informasiya yığılmasında faydalı ola bilər. Çox vaxt rəqib-kompaniyaların müştəriləri rəqiblərdə həyata keçirilən proseslər haqqında informasiyaların zəngin mənbəyi ola bilər. Belə ki, göstərilən xidmət səviyyəsi və ya həmin kompaniyanın şikayətlərlə necə işlədiyi barədə müştərilərə suallar verməklə həmin servisin həyata keçirilməsi üçün istifadə edilən "gizli" prosesləri öyrənmək olar.

8.1.4 Şəxsi proseslərlə müqayisə

Nəzarət göstəriciləri ilə müqayisə prosesinin son mərhələsi "öz sinfində ən yüksək olan" kompaniyalarda tətbiq olunan proseslərin firmanın şəxsi prosesləri ilə tutuşdurulması və müqayisəsidir. Məqsəd, sonda həyata keçirilməsi lazım gələn tədbirlərin aşkarlanması və təkmilləşdirmələrin izlənməsi və qiymətləndirilməsi üçün proseslərin sazlanmasıdır.

Müqayisənin aparılması və xüsusi diqqətəlayiq zonaların aydınlaşdırılmasından sonra bir neçə variant mümkün ola bilər. Birincisi, firma əməliyyatların aparılması metodlarının ən yaxşı praktiki metodlara oxşar olduğu nəticəsinə gələ bilər. Bu halda firma bu metodlardan istifadəni davam etdirəcək və mümkün olan yerlərdə onları təkmilləşdirməyə çalışacaq. İkincisi, firma öz proseslərinin qeyri-adekvatlığı qənaətinə gələ və ya onları qeyri-optimal və tamamilə yenidən baxılmaq lazım gəldiyini etiraf edə bilər. Bunun ardınca aşkarlanmış ən yaxşı metodların tətbiqilə yeni proseslərin yaradılması lazım gələ bilər. Alternativ olaraq, kom-

paniya, digər sahələrdən götürülən ən yaxşı praktiki metodlara əsaslanaraq proseslərin silahlanmasına gedə bilər. Bu, kompaniyaya qəfildən öz rəqiblərini keçməyə və innovasiyalar nəticəsində rəqabətli üstünlük əldə etməyə imkan verər.

Yenilərin təklfi və ya mövcud proseslərin təkmilləşdirilməsi situasiyasında ən yaxşı praktik metodların mənimsənilməsi zamanı firmaya tərəqqini qiymətləndirməyə imkan verən məqsədləri müəyyənləşdirmək lazımdır. Məqsədli göstəricilər konkret (məsələn, "üçüncü siqnal səsindən sonra 95 faiz telefon zənglərinə cavab vermək") və müəyyən vaxt müddəti çərçivəsində əldə edilən olmalıdır.

Nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi rəqiblərin təhlilində əhəmiyyətli elementdir. Bundan başqa, strategiyaların daha aydın şəkli, rəqibləri güclü və zəif tərəfləri daha səmərəli rəqabət strategiyasını hazırlamağa imkan verir. İndi biz strategiyanın formalaşdırılması məqsədilə rəqiblərin təhlinə daxil olan əsas proseslərin müzakirəsinə keçəcəyik.

8.2 RƏQİBLƏRİN TƏHLİLİ PARAMETRLƏRİ

Orta zaman müddəti ərzində rəqiblərin təhlili, ilk növbədə, kompaniyanın daxil olduğu strateji qruplardakı firmalara istiqamətlənməlidir. Lakin daha uzunmüddətli intervallarda təhlildə belə məhdudiyyətlər təhlükələrə səbəb ola bilər. Sahəni bütövlükdə öyrənmək lazımdır ki, lazımi resurslara malik olan və ya strateji qrupa daxil olmaq yolunda maneələri aradan qaldırmaq tələbatında olan dolayı rəqibləri aşkarlamaq mümkün olsun. Daxil olmaq yolunda maneələr kifayət qədər ciddi ola bilər, lakin buna baxmayaraq, əgər mövcud strateji qrup bazarda yüksək mənfəət səviyyəsi və ya potensial artımı ilə fərqlənirsə, onda, o digər iştirakçılar üçün cəlbedici olur.

Elita sinfi üçün avropa avtomobil istehsalçıları yapon kütləvi model istehsalçılarını deyil, ancaq, bir-birlərinin nailiyyətlərinə diqqət yetirərək uzaqgörməzlik etdilər. Yapon kompaniyaları uzun müddət ərzində keyfiyyət və texnologiya baxımından öz reputasiyaları üzərində işlədikdən sonra, indi, özlərinin böyük resursları ilə bərabər bu reputasiyanın da üstünlüyündən istifadə edərək ABŞ bazarında avropalılarla rəqabət aparırlar.

Britaniya maliyyə xidməti sektoru, ənənəvi iştirakçıların öz bizneslərinin əhəmiyyətli hissəsini bazara daxil olan güclü silaha malik - təkcə əhəmiyyətli rəqabətli diferensiasiya mənbələrinə deyil, həm də vacib iqtisadi üstünlüklərə malik - yeni rəqib tipinə uduzmasına misaldır. Belə rəqiblərə fəaliyyətinin əsasında telefon marketinqi olan *Direct Line* və *Virgin Direct* kimi öz brendinin gücündən və birbaşa marketinqin yeni formasının reallaşdırılması üçün təqdim olunan məhsulların sadəliyindənm istifadə edən, birbaşa marketinq sahəsində ixtisaslaşan kompa-

niyalar aiddir. Supermarket şəbəkələrinin sahibləri - *Sainsbury's* və *Tesco* kompaniyaları - müştəri bazalarından və mövcud pərakəndə ticarət nöqtələtindən istifadə edərək üzlərini bank fəaliyyəti sferasına çevirdilər. Tədricən maliyyə xidmətləri bazarına *British Gas, British Airways* kimi müxtəlif firmalar və yavaş-yavaş maliyyə bazarının dadlı tikələrini öz əlinə keçirən neft kompaniyaları daxil olurlar. Qeyri-sabitliyin davamlı olacağı vhtimalı var. 1996-cı ildə *Microsoft* kompaniyasının başçısı Bill Geytsin fikrinə çoxlu sitatlar gətirilirdi: "Mənə maliyyə sövdələşmələri bazarında hissə verin – bütün banklar məhv olacaq!" Bu məsələ hələ açıqdır, ancaq, mümkündür ki, banklar və bazarın digər ənənəvi iştirakçıları üçün rəqabətlə bağlı real problem, gələcəkdə, maliyyə bazarında mövcud ola bilməyin özü olacaq.

Beləliklə, digər bir təhlükə mənbəyi sahənin potensial yeni iştirakçıları və ya analoqları ola bilər. İnsan orqanizminin müayinəsi üçün tomoqraflar bazarında *EMİ* kompaniyasının müvəffəqiyyətsizliyi müəyyən dərəcədə yeni iştirakçılara olan etinasızlıqdan qaynaqlandı, axı, burada heç bir təəcüblü şey yoxdur ki, böyük mənfəətlə nəticələnən yeni bazarda bu kompaniyanın uğuru digər firmaların diqqətlərini cəlb etmişdir. Müdafiə mövqeyini gücləndirmək və ya demək olar ki, qaçılmaz hücum əleyhinə koalisiya yaratmaq əvəzinə, kompaniya, bazarda yeganə təchizatçı kimi mənfəət əldə etməkdə davam etdi. Yəqin ki, ən böyük uğursuzluq keyfiyyətdə geri qalmaq və öz məhsulu üçün şəbəkə müdafiəsini yarada bilməmək oldu (*Kay*, 1993).

Daha uzun müddət ərzində sahə üçün əsas təhlükə əvəzedicilərdən gəlir. Bu təkcə mövcud iştirakçıların imkanlarını heçə yendirəcək üstünlüyə malik yeni məhsul və xidmətlərin meydana gəlməsi deyil (tomoqrafın bəzi rentgen aparatlarını əvəzləməsi kimi), həm də sahədə qəbul edilmiş ənənəvi praktiki iş metodları ilə razılaşmayan yeni "ac" rəqiblərin meydana gəlməsi deməkdir.

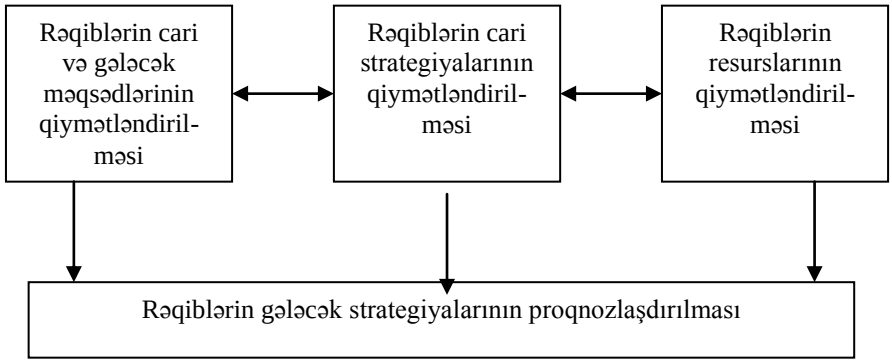
İBM kompaniyası fərdi kompüterlər bazarına daxil olarkən öz məqsədli rəqibləri ilə (*Apple və Hewlett-Packard*) müqayisədə kifayət qədər qabaqcıl idi, lakin, o, FK-nın standartlaşması ilə meydana gələn yeni rəqiblərlə (*Compaq, Toshiba, Dell*) mübarizədə böyük çətinliklərlə qarşılaşdı.

Bax elə buna görə rəqiblərin təhlili özündə, hər birində qarşı tərəfin olduğu bir neçə konsentrik dövrələrin nəzərdən keçirilməsini daxil etməlidir: daxili dövrə - eyni strateji qrupa aid olan birbaşa rəqiblər, sonra – eyni sahəyə daxil olan və strateji qrupa daxil olmaq üçün maneələri dəf etməyə çalışan kompaniyalar, ən yaxında isə xarici sərhəddə potensial yeni iştirakçılar və əvəzedicilər yerləşir (şəkil 8.1).

Lemann və Vayner (*Lehmann and Winer*, 1991) rəqiblərin təhlili prosesində dörd əsas mərhələni ayırır (şəkil 8.2):

Şəkil 8.1 Rəqiblərin təhlilinin məqsədləri

1. **Rəqiblərin cari və gələcək məqsədlərinin qiymətləndirilməsi.** Rəqiblərin nə əldə etmək istədiyini başa düşmək rəqiblərin hansı istiqamətə hərəkət edəcəyini və nəzərdə tutulmuş kursa riayət etməkdə aqressivlik dərəcəsini müəyyənləşdirməyə kömək edə bilər.



Şəkil 8.2 Rəqiblərin təhlilinin düzbucaqlı komponentləri

2. **Rəqiblərin cari strategiyalarının qiymətləndirilməsi.** Öz məqsədlərinə çatmaq və vəzifələrini yerinə yetirməkdə rəqiblərin istifadə etdiyi strategiyaların başa düşülməsi ilə, firma, rəqiblərdən gələ biləcək imkanları və təhlükələri aşkarlaya bilər.

3. **Rəqiblərin resurslarının qiymətləndirilməsi.** Rəqiblərin aktivlərinin və imkanlarının xarakteristikası onun, indi, nə edə biləcəyini göstərir. Ola bilsin ki, bu resurslardan indi tam gücü ilə istifadə olunmur, lakin, onlar haqqında bilgilər rəqibin gələcəkdə nə cür hərəkət edəcəyini və ya hər hansı təhlükəyə nə cür cavab verəcəyini daha dəqiq görməyə imkan verir.
4. **Rəqiblərin gələcək strategiyalarının proqnozlaşdırılması.** Yuxarıda təsvir etdiyimiz təhlilləri birləşdirməklə ən vacib suala cavab tapmaq olar: həmin firma gələcəkdə nə etməyə hazırlaşır?

Rəqiblərin təhlilinini hər bir mərhələsi ətraflı surətdə nəzərdən keçiriləcək. O cümlədən, informasiyaların potensial mənbələri, həmçinin, təhlilin aparılmasının mümkün üsulları təqdim olunacaq. Təhlilin məqsədi sadəcə rəqibləri təsvir etmək deyil, onun gələcək niyyətlərini qiymətləndirməyi bacarmaq və ya daha vacibi, rəqibin sizin kompaniyanızın atdığı addımı böyük ehtimalla nə cür qarşılayacağını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

8.2.1 Rəqiblərin cari və gələcək məqsədlərinin qiymətləndirilməsi

Rəqiblərin məqsəd və vəzifələrini başa düşməklə rəhbərliyin üç səviyyədə strategiya hazırlamasına nail olmaq olar (şəkil 8.3). Məqsədlər kompaniyanın hansı istiqamətdə və hansı bazarlarda inkişaf etmək niyyətində olduğunu, sahə mövqeyində və ya beynəlxalq miqyasda ciddi təşəbbüsləri gözləmək lazım gəldiyini göstərə bilər. Genişlənmə sferası, güman ki, rəqabətin daha intensiv olduğu bazarları göstərə bilər, lakin, digər tərəfdən, elə bu əlamətdən fəal rəqabətə cəhd etməyən komppaniyaları da müəyyənləşdirmək olar.

Əgər kompaniyaların məqsədləri birgə mənfəətli mövcud olmaqdan ibarətdirsə, qaydaya görə onlarla birbaşa deyil, iri kompaniyaların ikinci dərəcəli hesab etdikləri sferalarda rəqabət aparılmalıdır. Məhz belə şərait *General Motors* və *Ford* kompaniyalarının birgə olaraq Amerika Birləşmiş Ştatlarında və Avropada kiçik avtomobil bazarının həqiqətən də mənfəətsiz olduğu və ona görə də onlar üçün xüsusi maraq kəsmədiyi barədə elan etdikdə yaranmışdı.

Maraqlıdır ki, hal-hazırda hər iki kompaniya bu bazarda, onun tam potensialı açıldıqca fəal surətdə işləyirlər. Avtomobillərdən çıxan qazların ətraf mühitə yaratdığı təhlükələr və yollarda yaranan tıxaclar hökuməti daha qənaətli mühərriklərə malik kiçik ölçülü avtomobilllərin istismarını genişləndirən tədbirlər həyata keçirməyə vadar etdi. *Ford* kompaniyasının bu tədbirlərə cavabı avropa bazarına şəhərətrafı yerlərə getmək üçün və ya ailəyə ikinci avtomobil kimi kiçik, yanacağı qənaətlə işlədən *Ka* modelini buraxması oldu. Bu onu göstərir ki, şərait dəyişdikcə məqsədlərdə dəyişir,

rəqibləri isə daima müşahidə altında saxlamaq lazımdır, çünki, onlar öz strateji istiqamətlərini dəyişə bilərlər.

Rəqiblərin cari və gələcək məqsədlərinin qiymətləndirilməsi

- Onlar nə əldə etmək istəyirlər?
- Onlar nə üçün bunu etmək istəyirlər?
- Onlar öz nailiyyətlərindən razıdırlarmı?

Əsas əlamətlər:

Formalaşdırılmış məqsədlər
Mülkiyyət
Bazarın vəziyyəti haqqında fərziyyə
İnvestisiya prioritetləri

Şəkil 8.3 Rəqiblərin məqsədləri

Məqsədlər həmçinin fəaliyyətin intensivliyini və rəqibin mübarizəsini göstərə göstərə bilər. Belə ki, əgər *Procter & Gamble* və ya *General Electric* kimi kompaniyalar işlədikləri bazarlarda ancaq birinci və ya dayanıqlı ikinci yer tutmaq barədə maraqlı olduqlarını elan edirlərsə, onda, onların daxil olduqları istənilən yeni bazarda sərt rəqabət aparacağını güman etmək olar.

Nəhayət, kompaniyanın məqsədləri, onun əlverişsiz şəraitlə qarşılaşacağı təqdirdə hansı güzəştlərə gedə biləcəyini göstərə bilər. Əksər xarici qız kompaniyalarının öz hesabatlarında "yavaş, ancaq düzgün" mənfəət artımını göstərməyə mübtəlalığı ona gətirib çıxardı ki, onlar, çox vaxt, ancaq mənfəətin əldə edilməsi ilə bağlı öz qısamüddətli maraqlarını yerinə yetirmək üçün bazar payına girməyə razı olurdular.

Kompaniyaların məqsədləri kompaniyanın ümumi fəaliyyət növləri porfeli ilə bağlı ola bilər. Çoxsahəli kompaniyaların bir sektorda şöhrətpərəst rəqabəti onun digər sektorlara marağının azalmasının əlaməti ola bilər. Habelə, çox böyük və müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olan kompaniylar resurslar sferasında strateji dəyişikliklər aparmadıqları üçün çox vaxt özlərinin böyük maliyyə üstünlüklərindən faydalı istifadə edə bilmirlər. Öz fəaliyyətində maliyyə maraqlarını əsas tutan kompaniyalar ehtimal ki, yeni başlamalarla əlaqədar risklər etməyə meylli deyirlər, bunun əvəzində isə, ilk riskə gedənlərin zərər çəkməsi nəticəsində "stolda qalan artığa qane olmağa" üstünlük verirlər.

Əməkdaşlara mükafatların ödənilməsi sistemləri da müəyyən məqsədlərin olmasını göstərə bilər. Misal üçün, əgər, satış üzrə mütəxəssislər satış həcmindən müəyyən faizə bərabər komisyon şəklində mükafat

alırlarsa, onda, praktika göstərir ki, belə kompaniyaların əsas məqsədlərini satışın genişləndirilməsi təşkil edir (mənfəətliliyi deyil) (*Lehmann and Winer*, 1991)

Rəqib-kompaniyaların gələcək məqsədlərini xarakterizə edən əlavə əlamət onun mülkiyyətinin strukturudur. İş yerlərinin sabitliyi mülkiyyətçiləri adi səhmdarlar deyil, əməkdaşlar və/və ya rəhbərlər olan kompaniyalarda daha prioritet vəzifə hesab olunur. Elə həmin qaydada, idarəetməsi dövlət sektoru ilə bağlı kompaniyalar sosial məqsədləri mənfəətliliklə müqayisədə daha vacib hesab edə bilərlər. Çoxsahəli konqlomeratların tərkib hissəsi olan kompaniyaları, bəzən bazar vəziyyəti ilə bağlı uzunmüddətli məqsədləri nəzərə almayaraq sürətlə nəğd vəsaitlərin əldə edilməsi üçün istifadə edirlər.

Baza fərziyyələri

Firmaların özü və bazar haqqında olan fərziyyələr məqsəd və vəzifələrə təsir göstərir. Bu fərziyyələrin arxasında müəyyən imkan və ya təhlükələr gizlənə bilər. Kompaniyalar tərəfindən edilmiş səhv fərziyyələrin dəhşətli nəticələrə səbəb olduğuna dair çoxlu misallar var. 1960-cı illərdə *Cunard* kompaniyasında belə bir fərziyyə irəli sürüldü ki, insanlar yüksək xərclərlə tələsmədən Atlantikin kəsişməsinə bir neçə saat ərzində səyahətə üstünlük verəcəklər. Belə səhv məntiqə əsaslanaraq *Cunard* kompaniyası və digər sərnişin laynerlərində daşıma kompaniya-operatorları laynerlərin istismarının son bir neçə ilində onların yükgötürmə qabiliyyətini kəskin surətdə artırdılar. Anoloji qaydada, *Dunlop* kompaniyasının avtomobil təkərləri üçün rezin texnologiyası sferasında özünün mübahisəsiz üstünlüyü barəsində fərziyyəsi kompaniyanın *Michelin* kompaniyasının radikal metal kəndirlərindən hazırladığı təkərləri nəzərdən qaçırmasının səbəbi odu. Nəticədə satış bazarı həcmi bütövlükdə azaldı və bazar payı katastrofik dərəcədə aşağı düşdü, çünki, *Michelin* kompaniyasının hazırladığı yeni məhsul daha uzun xidmət müddətinə malik idi. *Dunlop* kompaniyası formalaşmış bazarda üstünlüyə malik olduğunu fərz edərək çeviklik göstərməyərək yeni məhsullar hazırlaya bilmədi.

Cunard və *Dunlop* kompaniyaları dəyişən bazar şəraitini görə bilməməkdə eyni deyillər. Fosterin bildirdiyi kimi (*Foster*, 1986) bazarın iştirakçı-kompaniyaları arasında yeni texnologiyalardan əhəmiyyətsiz və ya hər hansı qısamüddətli bazar seqmentinə xidmətə hesablanmış kimi imtina edilməsi meyli mövcuddur. Məhz elə bu, İsveçrə saat sənayesinin ilk dəfə olaraq yapon istehsalı olan alternativ rəqəmli məhsullar tərəfindən rəqabətlə qarşılaşaşdığı situasiyasda baş vermişdir. Buna görə də rəqiblərin fərziyyələrinin, həmçinin firmanın özünün fərziyyələrinin qiymətləndirilməsi kompaniya üçün strateji vacib an ola bilər. Yuxarıda qeyd edilənlərdən çıxış edərək, firmaların öz fərziyyələrini və bunları

etmək qabiliyyətini şübhə altına almaq tələbatları arasında açıq-aşkar uyğunsuzluğun olduğunu qeyd etmək olar.

İri firmaların texnoloji təhlükələrə adətən necə reaksiya göstərməsinin təhlili o deməkdir ki, onlar çətin ki, öz ənənəvi istiqamətini dəyişmək iqtidarında olsunlar. O'Şonessi (*O'Shaughnessy*, 1995) göstərir ki, mövcud iştirakçılar çox vaxt yana çəkilməyə cəhd göstərmək əvəzinə problemdən qaçırlar. O güman edir ki, firmalar arasında süni olaraq özlərinin əvvəlcədən müəyyənləşdirdikləri fikirlərlə faktlar arasında uyğunluq yaratmaq meylləri mövcuddur; onların qənaətlərinə uyğun gəlməyən istənilən sübutu inkar etmək; ən təhlükəli rəqabətli tədbirləri qabaqcadan söyləmək – bu özlüyündə müdafiə tədbiridir, o halda ki, rəqiblərin belə əməllərinin reallaşmasından sonra baş verilənlərin təhlili aparılsın; rəqiblərin belə hərəkərlərini qabaqcadan söyləmək, həmin rəhbərin ən çox sevdiyi strategiyaya kömək etmək üçün səmərəli qarşıdurma üsulu.

8.2.2 Rəqiblərin cari strategiyalarının və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi

Cari strategiyanın qiymətləndirilməsi əsas suala cavab tapmağa imkan verir: "Rəqib indi nə ilə məşğul olur?" (şəkil 8.4). Bunun üçün hər bir rəqibin nəyə can atdığını və bu cəhddə necə müvəffəqiyyət qazanmağa çalışdığını mümkün olduğu qədər tam olaraq ifadə etmək lazımdır. Bu, 2-ci fəsildə təsvir edilmiş, marketinq strategiyasının komponentlərinin tətbiq etmək mümkün olan həlləstrukturlaşdırma yanaşmasının təmin edilməsi zamanı xüsusən çətin vəzifədir.

Rəqiblərin cari strategiyalarının qiymətləndirilməsi

- Onları hansı məqsəd bazarları maraqlandırır?
- Strategiyanın diqqət mərkəzində nə durur?
- Marketinq elementlərinin hansılarını onlar tətbiq edirlər?
- Onlar marketingi necə təşkil edirlər?

Əsas əlamətlər:

Reklam vasitələri və bildirişlər
Yeni məhsulların tətbiqi tempi
İşə qəbul elanları
Təyin edilən qiymətlərin səviyyəsi
İstifadə edilən distryibitor kanalları

Şəkil 8.4 Rəqiblərin strategiyaları

Rəqiblərin strategiyasının nəzərdən keçirməyə gəldikdə isə, üç əsas məsələlər qrupunu öyrənmək lazımdır. Birincisi, bu, rəqblərin işləmək üçün seçdikləri bazar və ya bazarlardır: onların məqsədli bazar seçimi.

İkincisi, bu bazarlarda işləmək üçün onların üstünlük verdikləri metodların müəyyənləşdirilməsi: onların çatmaq istədikləri rəqabətli üstünlük tipindən çıxış edərək onların seçdikləri strateji məqsəd. Üçüncüsü, bazarda arzuolunan mövqeləşdirməyə çata bilmək üçün onların istifadə etdikləri marketinq elementlərinin əlaqələndirilməsi. Startegiyanın bu üç əsas elementindən başqa marketinq fəaliyyətinin təşkil edilməsini, – strategiyanın reallaşdırılması üçün istifadə edilən strukturu qiymətləndirməkdə məqsədəuyğundur.

Rəqiblərin məqsədli bazarları

Rəqiblərin mübarizə meydanı kimi seçdikləri bütövlükdə bazar və bazarın məhdudlaşdırılmış seqmentlərini, çox vaxt rəqiblər tərəfindən təklif edilən məhsul və xidmətləri təhlil etməklə, həmçinin, qiymətəmələgəlmə üsullarını, bazarda irəlilədilməni, bu məhsulların bölüşdürülməsini öyrənməklə müəyyənləşdirmək olar. Marketinq tədbirləri proqramının bu elementləri özündə, adətən, firmanın fəaliyyətinin ən çox görünən tərəflərini ehtiva edir və rəqiblərin təhlil edilməsi üçün tamamilə əldə ediləndir.

Məhsulların xüsusiyyətləri, həmçinin, təqdim edilən xidmətin tipi və səviyyəsi hansı müştərilərin sözügedən rəqib üçün məqsədli olmasına dair əlamətlərdir. Misal üçün, avtomobilqayırma sahəsində *Ford* korporasiyasının qız müəssisəsi olan *Jaguar* kompaniyasının məhsulunun xüsusiyyətləri açıq-aşkar xidmət göstərilən müştərilərin tipini göstərir. Digər tərəfdən, indi *Volkswagen* kompaniyasının mülkiyyəti olan *Skoda* kompaniyası bazara tamamilə başqa məhsul təqdim edir, yəni, tamamilə başqa məqsədli bazara xidmət edir. Məhsullara qiymətlərin təyin edilməsi də, həmçinin çox vaxt, kompaniyanın öz fəaliyyətini istiqamətləndirdiyi məqsədli bazarın indikatoru rolunu oynayır. Misal üçün, qida məhsulları pərakəndə ticarətində *Aldi and Netto* kompaniyası *Tesco* və *Sainsbury's* kimi sahə liderləri olan kompaniyalarla keyfiyyət və xidmət üzrə birbaşa rəqabətin əvəzinə qida məhsullarının qiymətinə maraqlı olan çoxsaylı alıcıları cəlb etmək məqsədilə daima minimal assortiment və aşağı qiymət strategiyasına əməl etməyə çaslışıblar.

Reklam və məhsulun bazara irəlilədilməsi üçün digər materiallar kompaniyanın fəaliyyət istiqamətinin hansı bazara istiqamətləndiyini göstərə bilər. Reklam mətnləri reklamverənin elan etməyə cəhd etdiyi təqdim edilən məhsul/xidmətə xas olan dəyərliliyi göstərir. Yenə də avtomobil sənayesindən misallar gətirək. *Volvo* kompaniyasının ənənəvi reklamı, açıq-aşkar təhlükəsizliyi ön plana çəkərək orta sinifə aid olan və öz təhlükəsiziliyinin qayğısına qalan ailələri hədəfə alır. *BMW* reklamı texniki keyfiyyəti və sürmə həzzini qabardaraq daha gənc istehlakçılar məqsədli bazarına istiqamətlənir. Reklamın getdiyi kütləvi informasiya vasitələri və ya reklam roliklərinin çıxış qrafiki və nəşr etmə də məqsədli

bazara işləyir. Anoloji qaydada, rəqiblər tərəfindən müştərilərlə əlaqələri təmin etmək üçün seçdikləri bölüşdürmə kanalları da məqsədli bazarın xüsusiyyətlərini aşkarlamağa imkan verir.

Rəqiblərin strategiyası diqqət mərkəzində

Daha qabaqcıl kompaniyalar öz strategiyalarını bazarda digərləri ilə müqayisədə malik olduqları fərqləndirici üstünlükləri əsasında hazırlayırlar. Bu mülahizə iki səbəbdən vacibdir. Aydındır ki, fərqləndirici üstünlüyü məqsədli müştərilərə əsaslanmalıdır. Bununla yanaşı, rəqabətli strategiya kompaniyanın rəqiblərlə müqayisədə zəif olduğu cəhətlərə əsaslanmamalıdır. Misal üçün, zərgər məmulatları ticarətində dizayn və ya bölüşdürmə xüsusiyyətləri əsasında rəqabət göstərmək olar, lakin, faset olunmayan almazların şəxsi təchizatı sisteminin yaradılması yolu ilə *De Beerslə* rəqabət aparmaq tamamilə qeyri-mümkündür.

Rəqabətli üstünlüyün yaradılmasının iki əsas yolu var: Birincisi, rəqiblərə nisbətən maya dəyərinin aşağı salınması. İkincisi – müştərilərin həvəslə pul ödəyəcəyi qiymətli nadirliyə malik, diferensiasiyalı məhsul və xidmətlərin təqdim edilməsi.

Rəqiblərin xərclərin azaldılmasına yönəlməsinin əlamətləri – bu, onların balans hesabatında üstün xərclərin məbləğinə diqqətidir; xərclərin azaldılmasına imkan verən tədbirlərin tətbiqi cəhdidir; bütün istiqamət və fəaliyyət növlərinə sərt nəzarətdir. Xərclər sferasında liderliyin uğurlu yolu istənilən kompaniyaya asan baha başa gəlmir və bütün xərc formalaşdıranlara daimi azalmayan diqqət tələb edir. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, Britaniya qida məhuslları bazarında *Aldi and Netto* kompaniyası özü üçün, məhsul xətləri miqdarını məhdudlaşdıraraq və "əlavə xidmətlərsiz" xidmət təqdim edərək, məhz bu sərt yolu seçib.

Qeyri-adi, lakin, müştəri üçün dəyərli olanın təklifi bütün bazar iştirakçılarının seçə biləcəyi rəqabətli üstünlüyün yaradılması yoludur. Bu strategiyanın yaradıcı cəhəti firmanın malik olduğu asan müdafiə olunan üstünlüyün fərqləndirici xüsusiyyətlərinin aşkarlanması və ya beləsini yarada bilməkdir. Diferensiasiyanın müxtəlif əlamətləri müxtləif diferensiasiya üsullarının olduğu qədərdir. Müştərilərə xidmətə diqqətin artırılması, məhsulların əlavə xüsusiyyətləri, alışın həcmindən asılı olaraq xüsusi təkliflər və ya daimi müştərilər üçün daimi fəaliyyət göstərən proqramlar və ya loyallıq proqramı – bütün bunlar diferensiasiyanın üsullarıdır. Bunların hamısı rəqiblərə yaxşı bəllidir və həmin təchizatçının rəqabətdə iştirakı üçün əsasdır.

Rəqiblərin istifadə etdiyi marketinq elementləri

Yuxarıda deyildiyi kimi, rəqiblərin istifadə etidiyi marketinq elementlərinin əlaqələnməsinin təhlili, onların fəaliyyətinin istiqamətləndiyi

məqsədli bazarların və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaqla onların yaratmağa cəhd etdikləri rəqabətli üstünlüklərin müəyyənləşdirilməsində faydalı ola bilər. Marketinq elementlərinin əlaqələndirilməsinin təhlili, həmçinin, həmin rəqibin zəif olduğu sferaları aşkarlamağa imkan verir.

Rəqiblərin məhsul və xidmətlərinin müfəssəl təhlilini, xüsusən də əgər onlar müştəri nöqteyi-nəzərindən aparılırsa, rəqiblərin zəif tərəflərinin aşkarlanmasında istifadə etmək olar. Hal-hazırda isveçrənin *Nestle* kompaniyasının mülkiyyəti olan Britaniyanın *Rowntree* qənnadı firması müəyyənləşdirdi ki, onun əsas rəqibi olan *Caldbury* kompaniyasının təqdim etdiyi şokolad batonları, *Caldbury*-in həcmi azaltmaq yolu ilə xammala olan xərcləri kompensasiya etmə cəhdi göstərməsi ilə, getdikcə nazilir. İstehlakçıların fikrinin bazar tədqiqi göstərdi ki, əksər alıcılar "iri" batonlara üstünlük verirlər və *Rowntree* kompaniyası buna cavab verərək böyük uğur qazanan öz *Yorkie* brendini bazara buraxdı.

Rəqiblərin qiymətəmələgəlmə strategiyasının təhlili bazarda olan boşluqların aşkarlanmasına imkan verə bilər. Misal üçün, ABŞ-da arağın marketinqi ilə məşğul olan firma müşahidə etdi ki, həmin sahənin lideri bir neçə nisbətən yüksək qiymət kateqoriyaları üzrə məhsullar təqdim edir, lakin, digər kateqoriyalar tutulmamış qalır. Bu firmaya ayrıca bazar sektorunda öz məhsulunu mövqeləşdirməyə imkan verdi.

Rəqiblər tərəfindən istifadə edilən həm reklam bildirişi, həm onun verilməsi vasitəsi daha diqqətli təhlil tələb edir. Bəzi rəqiblər digərlərinə nisbətən sputnik və ya kabel televiziyası kimi informasiyanın yayılmasının yeni vasitələrindən, digərləri isə - ictimaiyyətlə əlaqə sferasından daha yaxşı istifadə edirlər. Elə bu halda da təhlil rəqiblərin gücünün və zəif tərəflərinin nədən ibarət olduğunu göstərə bilər.

Nəhayət, bölüşdürmə sferasında rəqiblərin zəif və güclü tərəflərinin başa düşülməsi əlverişli imkanların aşkarlanmasına imkan verir. Misal üçün, *Dell* kompaniyası tanınmış rəqiblərinin möhkəm yerləşdiyi vasitəçilərin-pərakəndə mağazaların xidmətinə müraciət etməyərək, fərdi kompüterləri birbaşa müəssisələrə satmaq qərarına gəldi.

Rəqiblərdə marketinqin təşkili

Təşkilati strukturun öyrənilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir, o, müəyyən qaydada strategiyaya diktə edə bilər. *Procter & Gamble* kompaniyasının brend menecmentinin strukturu uzun müddət ərzində marketinqdə ideal kimi qəbul olunurdu. Yəqin ki, onun ABŞ-da hökmranlıq etdiyi və dərslərinin nisbətən zəif inkişaf etmiş dünya regionlarında asanlıqla qəbul olunduğu vaxtlarda bu elə belə idi. Buna baxmayaraq, dünyanın qalan hissəsi ilə müqayisədə ABŞ-da nisbi iqtisadi tənəzzülün olduğu dövrdə *Unilever* kompaniyasının daha çevik strukturu, ona çox asanlıqla sərhədləri aşaraq öz ideyasını yaymağa və əmələ gələn lokal tələbata daha

yaxşı uyğunlaşmağa imkan verdi. Həqiqətən də, hal-hazırda *Procter & Gamble* kompaniyası özünün məhsul üzrə idaretmə strukturundan imtina edir.

Rəqiblərin təşkilati strukturunu bilmək, rəqiblərin, hansı qaydada və hansı cəldliklə dəyişən ətraf mühitə və ya rəqiblərin fəaliyyətinə cavab verəcəyini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Öz məhsullarına görə daha məsuliyyətli olan rəqiblər məsuliyyətləri zəif və ya nizmasız olanlara nisbətən, adətən, daha cəld cavab verməyə qabildirlər. Öz fəaliyyətlərini məhsullara deyil, bazarlara əsasən quran firmalar bazar dəyişikliklərini qabaqcadan müəyyən edir və təkcə onlara cavab vermir, həm də, bu dəyişiklikləri qabaqlayan mövqe tuturlar.

Təşkilati struktur çərçivəsində marketinqin mövqeyi, həmçinin, kompaniyanın cari və gələcək strategiyasının necə olacağını göstərir. Əksər ənənəvi kompaniyalarda marketinq sadəcə satış bölməsinin bir hissəsi hesab olunur və o, reklama və məhsulların bazarda irəlilədiləməsinin digər fəaliyyət növləri ilə bağlı məsuliyyət daşıyır.

Belə hallarda marketinq üzrə mütəxəssislərin strateji səviyyədə qərar qəbul edilməsində səslərinin eşidilməsi elə də sadə məsələ deyil. Digər firmalarda marketinq prinsipi rəhbərlikedici hesab oluna bilər ki, bu da bazara daha çox istiqamətlənmiş məcmu fəaliyyətlərin mövcudluğunu təmin edər. Kompaniyanın prezidentinin keçmiş təcrübəsinə, firmadaxili yüksək marketinq rəhbərlərinin avtoritetinə və onların əvvəlki iş yerlərinin xidmət dəftərçəsi siyahısına diqqət yetirməklə marketinqin mövqeyini müəyyənləşdirmək olar. *Madam Tussaud* mum fiqurları muzeyinin marketinq direktoru vəzifəsinə əvvəllər tez reallaşan istehlak malları sferasında işləmiş mütəxəssisin təyin edilməsi həmin attraksionun marketinq yanaşmasının müştərilərin tələblərinə daha çox istiqamətləndiyini göstərir.

Rəqiblərin cari fəaliyyətlərinin təhlilinin vacib aləti dəyər əlavə edilməsi zənciri təşkil edir.

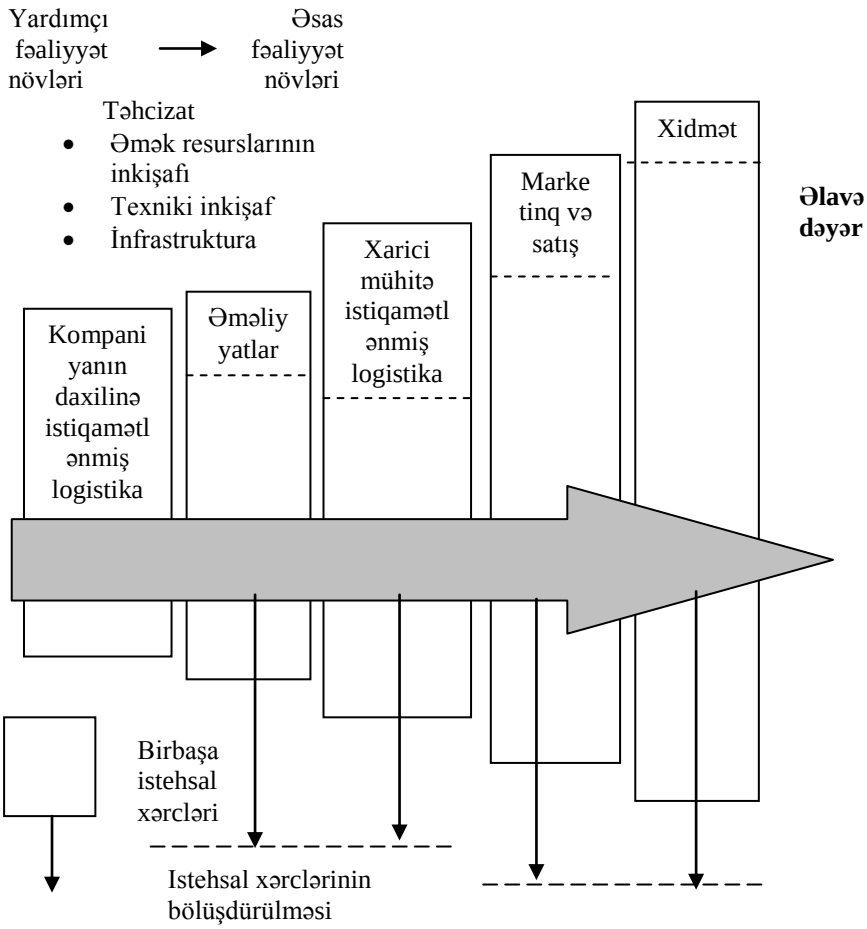
Dəyərə əlavə edilməsi zəncirinin təhlili

Porter (*Porter*, 1985) kompaniyanın hazır məhsuluna əlavə dəyər gətirən beş əsas fəaliyyət növünü ayırır (şəkil 8.5):

1. **Firma daxili logistika** kompaniyaya daxil olan məhsul axınını idarə etməkdən ibarətdir. Son vaxtlar istehsalda "elə indicə" prinsipinə diqqətin artması, təchizatın kompaniyanın səmərəli işləməsində əhəmiyyətli rola malik olduğu və təchizatçıların və onların keyfiyyətinin idarə edilməsilə kompaniyanın öz məhsulunun keyfiyyətini necə yüksəldə bildiyi ortaya çıxır.
2. Uzun müddət ərzində **əməliyyatlar** müəssisənin əsas fəaliyyət növü hesab olunurdu. Buraya, daxil olan materialların formasının

dəyişən, qablaşdıran və satış üçün yararlığını yoxlayan proseslər daxildir.

Ənənəvi olaraq belə hesab edirdilər ki, kompaniyanın məhsulları məhz bu mərhələdə əlavə dəyərlilik əldə edir. Bu mərhələdə dəyərliliyi təkcə adi kapital qoyuluşu və əmək sərfi yolu ilə deyil, həm də dizaynı saxlamaqla yüksək keyfiyyətin, elastikliyin dəstəklənməsi ilə artırmaq olar.



Şəkil 8.5 Dəyərin əlavə edilməsi zənciri və hazır məhsulun maya dəyərinin kalkulyasiyası.

3. **Xarici mühitə istiqamətlənmiş logistika** – bu məhsulun istehsal yerindən alıcıya hərəkət etdirilməsidir. Bura saxlama, bölüşdürmə

və s. daxildir. Bu mərhələdə əlavə dəyərlilik, sürətli və vaxtında çatdırılma, aşağı zay olma göstəricisi, həmçinin, istehlakçıların əməliyyatlarına uyğun çatdırılma mexanizminin yaradılması ilə formalaşır. Misal üçün, gübrə istehsalı sahəsində *İCİ* kompaniyası ilin müəyyən aylarında istehlakçıların konkret tələbatlarına uyğun olan tərkiblər və fermerlərin mövcud şəxsi sistemlərinə uyğunlaşmış ayrıca çatdırılma sistemi təqdim etməklə öz məhsulunun dəyərliliyini artırdı. İnkişafın növbəti mərhələsi fermalara deyil, birbaşa sahələrə çatdırılma və ya daha yaxşısı - gübrələrin tökülməsi və ya səpilməsi ola bilər.

4. **Marketinq və satış** – bu alıcıya məhsul və xidmət barədə məlumat verən və alışı həyata keçirməyi əsaslandıran fəaliyyət növləridir. Bu fəaliyyət növlərinə əks əlaqə də aid edilə bilər. O, istifadəçi kompaniyaya, xaricə istiqamətlənmiş logistika sistemini istehlakçıların tələbatlarına uyğunlaşdırmaq imkanı verir və ya kompaniyanın müştərilərinə, onlara təqdim edilən məhsulların iqtisadi dəyərliliyini başa düşməyə kömək edir. *İCİ* kompaniyasının misalına qayıdaq, deyək ki, onun marketinq fəaliyyətinin bir hissəsi, bəzi məhsulları istifadə etməklə il ərzində fermadakı işlərin həcmini necə tarazlaşdırmaq mümkün olduğunu və uyğun olaraq da, bütövlükdə işçi qüvvəsinin daha səmərəli istifadə edilməsini nümayiş etdirir.
5. **Xidmət,** məhsul və ya xidmətin satıldıqdan və çatdırıldıqdan sonra alıcının səmərəli işlətməsi üçün lazım olan fəaliyyət növlərini özünə daxil edir. Buraya öyrətmə, məhsulların qaytarılması siyasəti, məsləhət "qaynar xətləri" və sair daxil ola bilər. Müştərilərin razılığı təkrar sövdələşmələrin bağlanmasına və razı qalmış müştərilərin birbaşa informasiya yayılmasına imkan verən əsas amil olduğuna görə satışdan sonrakı xidmət əlavə edilmiş dəyərin vacib hissəsini təşkil edir.

Porter (1985) dəyərin əlavə edilməsi zəncirində əsas fəaliyyət növlərilə yanaşı, həm də köməkçiləri ayırır: təchizat, əmək resurslarının inkişafı, texnologiya və infrastrukturun inkişafı. Əlbəttə ki, bütün bunlar əsas fəaliyyət növlərindən ibarət dəyərin əlavə edilməsinin hər bir mərhələsində lazımdır.

Dəyərin əlavə edilməsi zəncirinin təhlililə rəqiblərin fəaliyyəti barədə daha ətraflı təsəvvür əldə etməyə imkan verən bir neçə üsul mövcuddur:

- Daxilə və ya xaricə istiqamətlənmiş səmərəli logistika sistemi və raional istehsal sayəsində rəqiblərin xərclər sferasında mümkün üstünlüyü aşkar etmək. Ən yaxşı marketinq sistemlərində, mahiyyətcə anoloji məhsul buraxan kompaniyaların

satış və xidmətinin öz əməliyyatları sayəsində daha yüksək əlavə dəyərliliyi necə əldə etdiyini müəyyənləşdirmək olar.

- Ənənəvi istiqamətli bir çox müəssisələr əməliyyatları əlavə dəyərliliyin əsas mənbəyi hesab edirlər. Bununla da belə kompaniyalar müştərilər baxımından əlavə dəyərliliyin formalaşmasına və verilməsinə daha geniş yanaşan öz rəqiblərinin uğur qazanmasına imkan verirlər.
- Xərclərin səmərəli hesablanması ilə müştərilərə əlavə dəyərliliyin verilməsinin iqtisadi üsullarını aşkarlamaq olar. Bu məqsədlərə çatmaq üçün çoxlu yollar mövcuddur. Misal üçün, "elə indicə" təchizat prinsipinə əsaslanmış və kompaniyanın daxilinə istiqamətlənmiş vahid təchizat mənbəyinin və logistika siteminin səmərəli idarəedilməsi; xidmətə tələbatı azaltmağa imkan verən və daha uzun təminat verməyi mümkünləşdirməklə marketinq və satış zamanı məhsulun cəlbediciliyini artıran, bütün əməliyyatların ayrılmaz tərkib hissəsi olan keyfiyyətə nəzarət; müştərilərə dəyərliliyi maksimal dərk etməyə təmin edən və eyni zamanda məhsulun satışı üzrə tam kompleksin həyata keçirilməsi ilə müqayisədə işlərin həcmini ixtisar etməyə imkan verən marketinq və satış üzrə məqsədyönlü fəaliyyət.

Kompaniyanın xərclərinin məhsul və dəyərin əlavə edilməsinin elementləri arasında hansı qaydada bölüşdürülməsi haqqında fərziyyə rəqabətli mübarizənin aparılmasına əsas ola bilər. Məsələn, əksər kompaniyalar öz üstəlik xərclərinin böyük hissəsini, adətən, hesablana bilinən istehsal əməliyyatlarına əlavə edirlər. Bu, müxtəlif məhsullar istehsalının tamamilə fərqli daxili və xarici logistika, marketinq, satış və xidmət xərcləri ilə bağlı olmasından asılı olmayaraq baş verir. Nəticədə, məhsulun son bazar qiyməti onun istehsalı və dəyərin əlavə edilməsi zənciri ilə heç bir əlaqəsi olmur.

Anoloji qaydada, əgər, üstəlik xərclər bərabər olaraq bütün məhsul növləri üzrə bölüşdürülübsə, onda, qiymətəmələgəlmə süni olaraq əlavə üstəlik xərclər hesablanan məhsulları aşkarlamağa imkan verir, axı, bu, rəqib üçün bazara daxil olmaq və qiymət əsasında səmərəli rəqabət aparmaq imkanıdır. Kompaniya bir neçə bazarda rəqabət aparanda isə, məhsulun istehsalına bölüşdürülmüş xərclərin ayrı-ayrı bazarların şərtlərinə uyğun gəlməməsi tamamilə mümkündür. Bu, kompaniyanın həmin məhsullara dəstəyinin tamamilə məhdudlaşlmasına və ya onlara diqqətinin zəifləməsinə gətirib çıxaran amil ola bilər. *İBM* kompaniyası personal kompüterlərin marketinqi ilə məşğul olanda, universal kompütermeynfremlər və mini FK ilə eyni prinsip əsasında bölüşdürülmüş üstəlik xərclərin mənfəətə əlavə ilə örtülməyəndə, bu problemlə qarşılaşmışdı. Xüsusən də *İBM* kompaniyası, məhsuldarlıq/qiymət nisbəti əlaqəsinə

tamamilə uyğun gəlməməsi ilə fərqlənən *Peanut* modelli ev kompüterləri ilə bazara daxil olanda bu həqiqət öz çılpalığı ilə ortaya çıxdı.

8.2.3 Rəqiblərin imkanlar profilinin qiymətləndirilməsi

Yuxarıda deyilənlərin hamısı rəqibin nəyə can atdığını və hazırda nə etdiyinin aşkarlanmasına həsr olunmuşdur. Əlbəttə, rəqibin malik olduğu sərbəstlik səvəyyəsi də əhəmiyyətlidir. O, gələcəkdə nəyə qabildir?

Rəqiblərin resurslarının qiymətləndirilməsi onun zəif və güclü tərəflərinin öyrənilməsini nəzərdə tutur. Rəqibin məqsədlərinin, fərziyyə və cari strategiyasının onun reaksiya vermə ehtimalına, vaxtına, xarakterinə və intensivliyinə təsir göstərirsə, rəqibin resursları, imkanları və aktivləri ətraf və ya rəqabət mühitindəki dəyişikliklərə onun cavab verməsi imkanını dəstəkləməsini və hərəkətə gətirməsi qabiliyyətini müəyyənləşdirir (şəkil 8.6).

Rəqiblərin resurs profilinin qiymaıtləndiril

- Marketinq mədəniyyəti?
- Marketinq aktivləri və imkanları?
- İstehsal və əməliyyat imkanları?
- Maliyyə resursları?

Əsas əlamətlər:

Müştərilərlə güclü əlaqə
Yeni məhsulların uğur göstəricisi
İşçilərin ixtisaslaşması
Məhsulların mövcudluğu
Məhsulların irəlilədilməsi xərcləri

Şəkil 8.6. Rəqiblərin resursları

Rəqibin resurslar profilini (yuxarıda 8.1 bölməsində nəzarət göstəricilərinin müqayisəsinə bax) firma öz aktiv və imkanlarının təhlilində olduğu qaydada qura bilər. Rəqiblərin profilləşdirilməsinə konkret sahədə uğurun əsas amilləri üzrə başlamaq pis olmazdı. Bu amillərə fəaliyyətin əməliyyat sferasını (tədqiqat, mühəndis işləmələri və ya maliyyə gücü kimi) və ya ümumi vərdişləri (kompaniyanın artmaq, sürətli reaksiya vermək, dəyişikliklərə adaptasiya olmaq, innovasiyalara can atma və ya ardıcıllıq qabiliyyətləri kimi) aid etmək olar.

Lemann və Vayner (*Lehmann and Winer*, 1991) təhlilin aparılması zamanı rəqiblərin beş əsas qabiliyyətlərinə diqqət yetirməyi təklif edir:

1. **Yeni ideya və təkmilləşdirmə qabiliyyəti**. Rəqiblərin innovasiya qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsi, firmalara, bazarda yeni məhsulların yaranma ehtimalını və ya mövcud məhsulların kəskin təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə yeni texnologiyalardan istifadə edilməsini qabaqcadan görməyə imkan verər. Belə qabiliyyətin

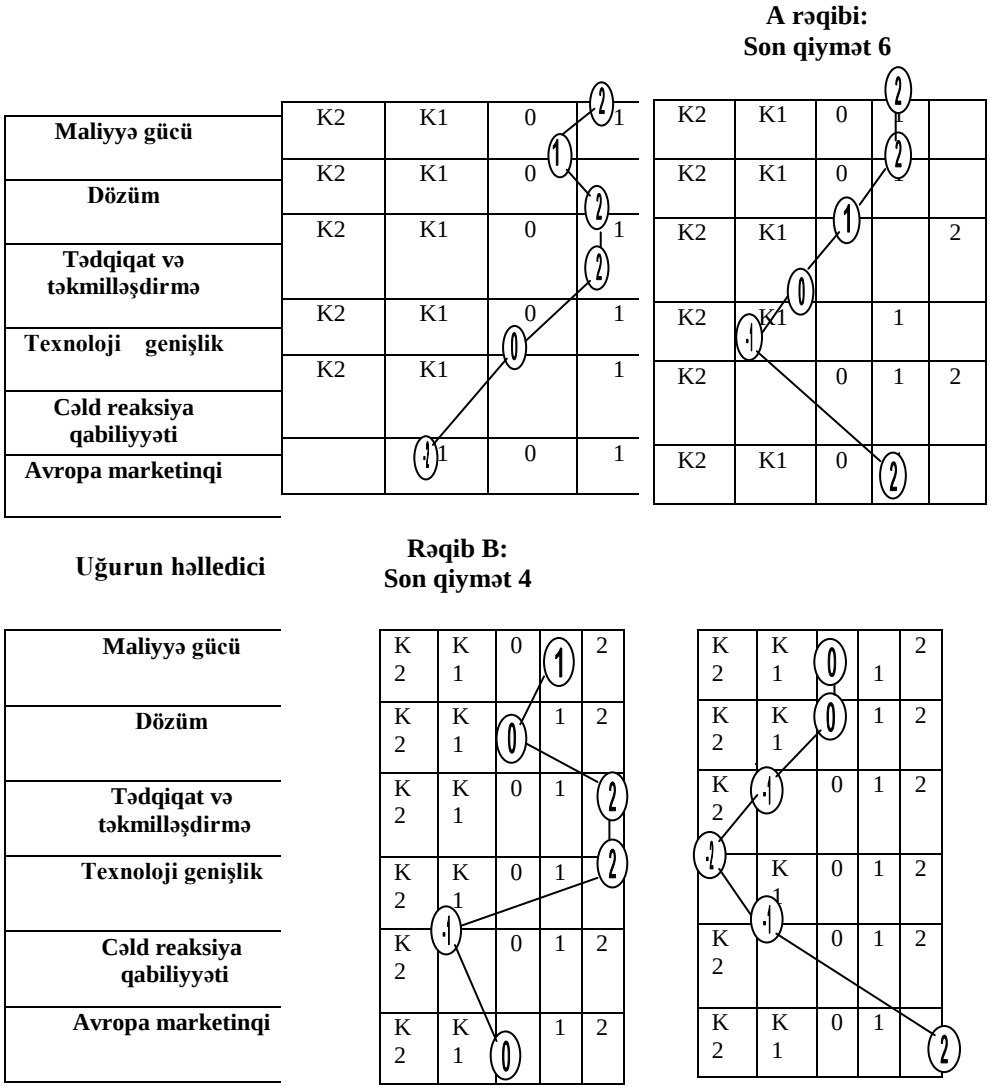
mövcudluğu əlamətlərini texniki resursların (rəqibdə olan patent və müəlliflik hüququ kimi), əmək resurslarının (kompaniyaların yaradıcı və texniki əməkdaşlarının ixtisas səviyyəsi) və maliyyələşdirilmənin (həm maliyyə resurslarının ümumi sayı, həm də sahənin orta göstəriciləri ilə müqayisədə tədqiqatlara və təkmilləşdirməyə sərf olunan vəsaitin payı) qiymətləndirilməsi yolu ilə aşkarlamaq olar.

2. **İstehsal qabiliyyəti**. İstehsal sahələrində bu qabilyyət növünə istehsal gücü və onun istifadəsi aid edilir, xidmət sferasında isə xidmət göstərmək qabiliyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əlavə gücə malik olan firmalar, aydındır ki, artan tələbə reaksiya göstərmək üçün böyük imkanlara malikdirlər. Anoloji qaydada, resursları mütəhərrik idarəetməyə qabil xidmət sferasının kompaniyaları, məsələn, kifayət qədər ixtisaslı və motivləşdirilmiş işçi ştatını müvəqqəti işə götürməklə, məlum vərdişlərlə daimi işçi ştatı olan kompaniyalara nisbətən böyük elastikliyi ilə fərqlənirlər. İstehsal qabiliyyətinin mövcudluğuna fiziki resurslar, (istehsal binası və avadanlıqlar kimi) həmçinin, əmək resursları (vərdişlər və əməkdaşların elastik ştatı daxil olmaqla) şəhadət verir.
3. **Bazarda işləmə qabiliyyəti**. İnnovasiya və istehsalla bağlı əhəmiyyətli qabiliyyətlərinin olmasına baxmayaraq, rəqib, müştərilərə təqdim olunan məhsul və xidmət marketinqində nisbətən zəif ola bilər. Marketinq qabiliyyətinin qiymətləndirilməsinin ən yaxşı yolu marketinq tədbirləri proqramının elementlərinin öyrənilməsidir. Bununla belə, bu təhlildə əsas, satışla, marketinqlə, reklamla, bölüşdürmə ilə və s.-lə məşğul olan insanların vərdişlərinin qiymətləndirilməsidir. Sərəncamda hansı maliyyə vasitələrinin olması və onlardan marketinq fəaliyyətinə nə qədər ayrılması da böyük əhəmiyyət kəsb edir. Rəqib bazarın strukturunu nə qədər yaxşı bilir? Bu suala miqyasın və aparılan marketinq tədqiqatlarının tipinin qiymətləndirilməsi əsasında cavab vermək olar.
4. **Maliyyələşdirmək qabiliyyəti**. İstənilən təşkilatda maliyyə resursları məhdudlaşdırıcı amildir. Misal üçün, Macarıstanda, 1990-cı illərdə keçid dövründə, yerli firmaların marketinq fəaliyyətini məhdudlaşdıran əsas amil investisiyaların həyata keçirilməsi üçün mövcud olan vəsaitlərin çatışmaması idi. Əksər qabaqcıl macar firmaları, bu problemi, bazara daxil olmağa can atan qərb kompaniyaları ilə birgə müəssisə yaratmaqla həll etdilər. Macar firmalarının xeyri onların yerli bazar haqqında bilikləri və əlaqələrin təşkili idisə, qərb kompaniyaları əməkdaşlığı kapitalla və idarəetmə təcrübəsi ilə təmin edirdi. Dərc edilmiş hesabatları oxumaqla rəqib-kompaniyanın likvidliyini və nəğd axınların xarakterini qiymətləndirmək olar. Qeyd etmək lazımdır ki, belə

quru məlumatları kompaniyanın maliyyə sferasında ixtisaslaşan işçilərinin keyfiyyəti və vərdişlərinin qiymətləndirməklə tamamlamaq lazımdır.

5. **İdarəetmə qabiliyyəti.** Aparıcı rəhbərlərin xüsusiyyətləri, kompaniyanın strateji məramlarının açıq-aşkar əlamətlərini verir. Buraya aiddir: nüfuzlu menecerlərin əvvəlki karyerası və fəaliyyəti; mövcud mükafat sistemi; ayrı-ayrı menecerlərə verilmiş müstəqillik dərəcəsi; işçilərin işə götürülməsi və onların xidmətdə irəlilədilməsi ilə bağlı kompaniyaların siyasəti.

Şəkil 8.7-də kompaniya tərəfindən üç A, B və V rəqibləri ilə müqayisədə öz nisbi imkanlarını qiymətləndirmək üçün kompaniya tərəfindən istifadə edilən son cədvəl təsvir edilmişdir.



Şəkil 8.7. Rəqiblərin qabiliyyəti

Təhlilin aparılması gedişində ən vacib altı amil müəyyənləşmişdir, kompaniya özünü və üç rəqibini hər bir əsas amil üzrə -2-dən (ən pis) +2-ə kimi (çox yaxşı) bal şkalası üzrə qiymətləndirmişdir. Nəticədə alınmış profillərə görə, təxminən eyni qabiliyyətlər haqqında fərziyyələrdən çıxış edərək və kompaniyaları bütövlükdə orta qiymətləndirərək açıq-aşkar müəyyənləşdi ki, həmin kompaniya A və B ilə bərabər rəqabət apara bilər. Təxminən eyni nəticəli qiymətləndirmələrə baxmayaraq, bazarda əsas

fəaliyyət göstərənlər arasında fərqlilikləri unutmaq olmaz, çünki, onların nisbətən güclü tərəfləri göstərir ki, bərabər imkanların mövcudluğu şəraitində bu kompaniyalar müxtəlif istiqamətlərdə hərəkət edə bilərlər. Misal üçün, A kompaniyası inkişaf zamanı Avropa bazarında özünün yüksək marketinq texnologiyası tətbiqindən kənarlaşa bilər; bu zaman B kompaniyası bazarda öz mövqeyini saxlamaq üçün, mümkündür ki, texnoloji imkanlılıq və tədqiqat və təkmilləşdirmələr sahəsindəki gücü ilə əldə edilən diferensiasiyaya əsaslanmaq məcburiyyətində qalacaq. Bununla belə, istiqamətin əhəmiyyətli xərc tələb edən texnoloji və bazar dəyişmələri situasiyasında B kompaniyası A kompaniyası və ya tədqiqat aparan kompaniya ilə müqayisədə daha zəif olacaq. Rəqabətli imkanların öyrənilməsi o fikirə gətirib çıxarır ki, B kompaniyasının bütövlükdə zəif görünməsinə baxmayaraq, o, tədqiqat "müəllifi" – kompaniya tərəfindən udulmaq üçün uğurlu obyektdir. Maliyyələşmə və texnoloji sferada zəif olacaq B kompaniyası güclü avropa marketinqi ilə fərqlənir və uyğun olaraq da, "müəllif"-kompaniya üçün sürətlə avropa bazarına çıxmağı təmin edə bilər.

8.2.4 Rəqiblərin gələcək strategiyalarının proqnozlaşdırılması

Rəqiblərin təhlilinin son məqsədi rəqiblərin cavab reaksiyasının müəyyənləşdirilməsi təşkil edir, yəni ki, ətraf və rəqabətli mühitdə müxtəlif dəyişikliklərlə qarşılaşan rəqibin özünü necə aparmasını müəyyənləşdirmək lazımdır. Bunun üçün aşağıdakı suallara cavab vermək lazımdır:

- **Rəqib həmin anda öz vəziyyətindən razıdırmı?** Əgər razıdırsa, onda, o, mümkündür ki, dolayı rəqiblərinin yeni bazarları istismar etməsinə icazə verəcək və bundan narahat olmayacaq. Əksinə, öz bugünki vəziyyətini yaxşılaşdırmaq istəyən rəqib, mümkündür ki, ani olaraq bazar dəyişikliklərinə cavab verəcək və ya öz qısamüddətli mənfəət səviyyəsinin yüksəldilməsi ideyasına sadiq qalacaqdır. Kompaniyaları gələcək məqsədləri haqqında məlumatlılıq, aydındır ki, bu suala cavab verməkdə böyük əhəmiyyətə malikdir.
- **Rəqib, strategiyasında hansı mümkün hərəkətləri və ya dəyişiklikləri edəcək?** Müəyyən dərəcədə, keçimiş faktlar kompanyanın özünü necə apardığını göstərir. Məqsədlər, fərziyyələr və imkanlar, həmçinin, kompaniyanın bazar dəyişikliklərinə səmərəli cavab verəcəyi səviyyəsini müəyyənləşdirir. Bu amilləri öyrənən kompaniya öz alternativ strategiyalarından hansına rəqiblər tərəfindən yaxşı reaksiya verəcəyi barədə fikirlər irəli sürə bilər.
- **Rəqiblərin zəif yerləri nədir?** Kommersiyada da müharibədə olduğu kimi uğurların qazanılmasının ən yaxşı üsulu zəif yerlərə

gücü yönəltməkdən ibarətdir (*Clausewitz*, 1908). Kompaniyanın müəyyən bazar sferalarında daha güclü olan liderlərlə mübarizə aparmasının səfehlik olduğunu başa düşmək üçün o qədər də ağıllı olmaq lazım deyil. Bununla belə, bəzi iri kompaniyalar (*Xerox, GE* və *İSL*-də daxil olmaqla) *İBM* kompaniyasına öz oyununda meydan oxumağa cəhd göstərsələr də uduzdular. *İBM* kompaniyasının həcminin, ona, səmərəli tutmağa imkan vermədiyi bazar oyuğunda onunla rəqabət aparmaq daha yaxşıdır. Belə oyuğlara bürokratik struktura malik olması üzündən *İBM* kompaniyasının cəld daxil ola bilmədiyi sürətlə dəyişən bazarlar və ya məhsullarının bölüşdürülməsi anlayışına malik olmadığı böyük həcm/kiçik mənffət göstəricili bazarlar aiddir. Liderlərin arxayınçılığı daha səmərəli imkanların mənbəyi ola bilər. Rəqiblərin öz güclülüyü barədə hissləri onun zəif tərəfinə çevrilə və müvəffəqiyyətsizliyin səbəbi ola bilər. Reallıqda müəssisə də ordu kimi eyni zamanda bütün mövqelər üzrə cinahlarını qoruya bilmir. Hələ indiyə qədər hər şeydə əzəmətli olan kompaniya olmayıb. *Virgin* kompaniyasının başçısı Riçard Brenson mövcud rəqiblərin bir neçə mövqe üzrə ciddi zəif olduğu bazarlarda əlverişli imkanları aşkarlamaq üzrə xüsusi bacarıq göstərirdi. O, məhsulların yüksək əlavə dəyərlilikli və sadəliyi brendinqi sayəsində birbaşa marketinq tətbiq edərək maliyyə xidmətləri təchizatçılarına hücum edirdi. O, ucuz Virgin Cola içkicini təklif edərək *Coca-Cola* və *Pepsi* kimi əzəmətli brendlərə hücum etdi və bu firmaların qiymət müharibəsinə getməyəcəyini də əmin idi.

- **Nə ilə rəqibi daha güclü və səmərəli qarşılıq verməyə təhrik etmək olar?** Bazardakı liderlərin aşağı mənfəət səviyyəli hesab etdikləri hər hansı periferik fəaliyyətə diqqət yetirmədikləri vaxt, antiinhisar qanunvericiliyi və ya həmin səviyyədə bəzi hərəkətlər fəal müqavimətə səbəb ola bilər. *Rolls-Royce* kompaniyası dəfələrlə ABŞ-ın aviasiya mühərrikləri bazarına soxulmaq istəyəndə məhz bu problemlə qarşılaşdı. Freddi Beyker açıq-aşkar məşhur transatlantik bərəçilərinə meydana oxuduqda məhz belə müqavimətlə rastlaşdı. Yorkşirdəki kiçik *Dale-Pack* kompaniyasının buraxdığı doğranmış ətdən olan burgerlərin *Unilever* kompaniyasının bazar payına əl uzatdıqda, o, məhz belə hisslər keçirmişdir. Hətta ən əzəmətli kompaniyalar belə, daha asan uğur qazanmaq mümkün olduğu halda, öz güclü rəqibini qəzəbləndirməkdən çəkinir. Misal üçün, 1997-ci ilin əvvəllərində *Sainsbury's* kompaniyası itirilmiş bazar payının bir hissəsini geri qaytarmaq məqsədilə qiymətləri aşağı salmağa hazırlaşdığı barədə məlumatlar peyda oldu. Həmin vaxt *Tesco* kompaniyasının başçısı olan Yan Maklaurin növbəti gün maliyyə binasında çıxış edərək bildirdi ki,

onun kompaniyası qiymətin azalması barədə hansı tədbirin olmasından asılı olmayaraq, eynilə cavab verməyə hazırdır. Tesco kompaniyasının reputasiyasını və onun qiymətə münasibətini bilərək *Sainsbury's*-də ona inandılar. Qiymət müharibəsi baş tutmadı.

Rəqibin cavab vermə profili təkcə onun hərəkətinin ümumi istiqamətlərini qabaqcadan müəyyənləşdirməyə deyil, həm də rəqibin müxtəlif stimulların təsiri altında nə cür reaksiya göstərəcəyi haqqında təsəvvür əldə etməyə imkan verir (şəkil 8.8). Porter (*Porter,* 1980) rəqibin mümkün reaksiya növlərini firmaların real strateji hərəkətlərində və ətraf mühitdə real dəyişikliklərdə öyrənməyi təklif edir. Bunun üçün, birincisi, həmin hadisəyə münasibətdə rəqibin zəif yerlərini, rəqiblər tərəfindən müqavimətə təhrik edilmə səviyyəsini və nəhayət, rəqibin hadisəyə səmərəli cavab reaksiyasını qiymətləndirmək lazımdır.

Məqsəd kompaniyanı təkcə öz hərəkətləri barəsində deyil, həm də rəqibləri barəsində düşünməyə və şahmatçılar kimi bir neçə gedişi qabaqcadan fikirləşməyə məcbur etməkdən ibarətdir. Bunun üçün firma, sistemsiz addımlar atmamalı, – ancaq, çox vaxt strategiyanın formalaşması məhz belə baş verir - hərtərəfli strtaeji sistemlər əsasında öz hərəkətini düşünməlidir.

Əks halda, firma qiymətəmələgəlmədə və məhsulların irəlilədilməsində bir sıra ardıcıl, kiçik hesab olunan yüksələn dəyişikliklər aparmaqla bazarda aqressiv görünə və əsas iştirakçıların qəzəbinə tuş gələ bilər. A kompaniyası, yaxşı olardı ki, B kompaniyasının cavab gedişlərini nəzərə alaraq alternativ gedişləri dəqiqliklə götür-qoy etsin və belə yüksələn hərəkətlərin uzunmüddətli nəticələrinə qarşı lokal əhəmiyyətə malik tədbirlər qəbul etsin.

Rəqiblərin gələcək strategiyaları nın qiyməıtləndiril

- Rəqib nə edə bilər?
- O hansı kifayət qədər istifadə edilməyən resursa malikdir?
- O bizim hərəkətlərimizə necə cavab verəcək?

Əsas əlamətlər:

Əvvəlki strategiyalar
Əvvəlkli cavablar
Yaxınlarda əldə edilən resurslar
Əvvəlki uğurlar və məğlubiyyətlər
Mülkiyyətin dəyişməsi

8.3 YAXŞI RƏQİBLƏRİN SEÇİLMƏSİ

Hər hansı bazara girmək barədə qərar qəbul edən kompaniya özünə rəqib seçir. Uyğun olaraq da, yeni imkanları seçəndə bilmək lazımdır ki, bütün

rəqiblər eyni dərəcədə cəlbedici deyillər. Bazarların necə cəlbedici olduğu, kompaniyanın güclü tərəflərinin isə bazarın xüsusiyyətlərinə uyğun gəldiyi kimi rəqiblər də cəlbedici ola və ya olmaya bilər. Porter (*Porter*, 1985) yaxşı rəqiblərin fərqləndirici xüsusiyyətlərinin siyahısını tərtib edib. Şəkil 8.9-da bu xüsusiyyətlər, müəyyən keyfiyyətlərin rəqibləri cəlbeici göstərə biləcəyi qaydada təqdim olunub.

Rəqabət baxımından yetkin kompaniya işlədiyi bazarın strukturunu bilir və onun strateji qrupunu əhatə edən mühiti destabilizə etməyərək möhkəmləndirir. Yaxşı rəqib sahənin stabilliyinə kömək edir, çünki, başa düşür ki, bazarda mövcud olan qaydalar sahəyə real baxışları və özünün şəxsi nisbi vəziyyətini əks etdirir. Uyğun olaraq da, bu rəqib çətin ki, mənfəətsiz və heç bir mənası olmayan rəqabətə aparan strategiyalara can atacaq, misal üçün, qiymət müharibəsinə girəcək və ya qeyri-rentabelli praktik metodları tətbiq edəcək. 1980-cı illərin sonlarında Britaniya klirinq bankları arasında *Midland* və *Lloyds* bankları faiz gəliri gətirən cari hesabları işə saldılar. Bu onlara qısamüddətli rəqabətli üstünlük gətirdi, lakin, onların təcrübəsindən bazarın liderləri istifadə etdikdən sonra onların bizneslərinin əsas hissəsi ümumi maliyyə itksi ilə qarşılaşdı. Bu tələyə ilişən banklardan heç biri iflas qorxusu olan bu vəziyyətdən çıxa bilmədilər.

	Tarazlıq	**Güclü tərəflər**	**Zəif tərəflər**
Rəqabət kamilliyi	• Qaydala-rın başa düşülməsi • Real güman+lar • Sahə strukturunun	• Etibarlı/həyat qabiliyyətli • Sahə xərcləri-nin strukturu-nun bilin-məsi	• Aşkar zəif tərəflər • Məhdud strateji konsep-siya
Uyğun məqsəd-lər	• Müla-yim strateji mövqe • Cari mənfəətliliyə razı olma • Nəğd pullar əldə etməyə can atma	• İnvestisi-yanın özünü ödəmə əmsalı-nın müqayisə edilə bilən plan göstəricisi	• Qısa-müddət-li müvəq-qəti üfiq • Riskdən qaçma cəhdi

Şəkil 8.9. Yaxşı rəqiblər

Özü və bazar haqqında qeyri-real fikirlər irəli sürən kompaniya sahənin stabilliyinə ziyan vura bilər. Avropanın və ABŞ-ın avtomobil bazarlarında açıq-aşkar güc artıqlığı yaradılır. Orta və uzunmüddətli perspektivdə, bu, sahənin bütövlükdə özünəqəsdindən başqa bir şey deyil.

Yaxşı rəqib qiyməti aşağı salmaqla və ya məhsulun irəlilədilməsi üzrə aqressiv kampaniya aparmaqla deyil, öz məhsulunun inkişafına vəsait qoymaq və bazarın inkişafı və keyfiyyəti üzrə differensiasyaya imkan yaratmaqla məşğul olarsa, onda, sahənin strukturuna kömək edər. Beləliklə, sahəyə daxil olmaq yolunda maneələr möhkəmlənir, çünki, bazar nisbətən fraqmentləşdirilmiş olur, bir kompaniyanın və ya yeni iştirakçının təsiri isə əhəmiyyətsiz olur. Qlobal əczaçılıq sənayesi məhz belə struktur formalaşdırmağa meylliliyi ilə fərqlənir, bu zaman, qanunvericilik normaları və dərman vasitələrinin diferensiasiyası sayəsində əksər orta kompaniyalar iri dünya bazarlarında yaşamağa nail olurlar.

Rəqabət baxımından yetkin kompaniyanın digər bir üstünlüyü, onun, rəqabət apardığı kompaniyaların səmərəli əməliyyatlara daima can atmasını təmin edə bilməsidir. Belə kompaniya vicdanlılığın örnəyi ola və *İBM* kompaniyasının fərdi kompüterlər bazarında etdiyi kimi standartlar müəyyənləşdirə bilər. O, bazarın mövcud iştirakçılar üçün həddən artıq rahat olmasına imkan verməyə bilər. Onlar üçün təhlükə ondan ibarətdir ki, müdafiənin aradan qaldırılmasından sonra və ya rəqiblərin meydana gəlməsi situasiyasında onlar həddən artıq zəif, ağır, dəyişikliklər aparmaq üçün elastikliyin itirmiş olurlar. Bunu bir çox sənayenin dövlət inhisarçı sahələri misalında müşahidə etmək olar. Əgər aparıcı rəqib sahə xərclərinin strukturunu dərindən bilirsə, təzyiq artır və uyğun olaraq da, iqtisadi səmərəli xidmət standartları müəyyənləşdirilir.

Nəhayət, strateji qrup daxilində etibarlı və həyat qabiliyyətli iri kompaniyaların olması digər iştirakçıların daxil olmasına maneəçilik törədən amil ola bilər. Yaxşı rəqib təkcıə digərlərini "formada saxlamaq" üçün təzyiq göstərmir, həm də sahənin sabit inkişafı üçün özünəməxsus çətir rolunu oynayır.

Yaxşı rəqib – bu öz zəif tərəflərini yaxşı bilən və uyğun olaraq da digərlərinə inkişaf etməyə imkan verən kompaniyadır. Britaniya bank xidmətləri bazarındakı "böyük partlayışdan" sonra açıq aşkar yaxşı rəqiblərin qıtlığı müşahidə olunurdu, hansı ki, bu bazarda dövlət tənzimlənməsindən imtinadan sonra əksər klirinq bankları müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olurdular və onlara tanış olmayan sahələrdə həddən artıq yüksək maaş təqdim edirdilər. Nəticədə güc artıqlığı yarandı, mənfəət sürətlə düşdü və Böyük Britaniyanın bank sahəsində ümumi zəifləmə baş verdi. Daha müdrik rəqib öz sahəsinin daha güclü tərəflərindən məlumatlı olan və mənfəətliliyə zərər vurmaqla yanaşı bütövlükdə bazara ziyan vuracaq təşəbbüslərdən qaçmağa çalışandır. Bu mənada məhdud strateji konsepsiyaya və ya məşğul olduğu biznes haqqında aydın

təsəvvürə malik kompaniya ümumi və ya məqsədləri barədə qarışıq bəyanatla çıxış edən kompaniyalara nisbətən daha yaxşı rəqib hesab edilir.

Yaxşı rəqib özünü bazarda yaxşı hiss edəcəyi birgə məqsədlərə can atır, radikal strateji dəyişikliklərə daha az meyllidir və kiçik müdaxilələrə qarşı səbrlidir. Mülayim strateji mövqe tutan yaxşı rəqib qarşısına ən güclü olmağı və ya bazarda öz vəziyyətini saxlamağı əsas məqsəd kimi qoyması zəruri deyil. Ona təzyiq edildiyi zaman, o, ola bilsin ki, bazardan getməyə razı olacaq və ya əlverişli imkanları görərək digər fəaliyyət sferalarının inkişafına üstünlük verəcəkdir.

Mənfəətliliyə can atmaqda mötədillik rəqibin digər faydalı xüsusiyyətidir. Əgər kompaniyanın əldə etdiyi gəliri artırmaq ehtiyacı yaranırsa, sahənin bu baxımdan imkanı yeni məhsullara böyük investisiyalarla, məhsulun bazarda irəlilədilməsi kampaniyası və ya qiymətin aşağı salınması ilə məhdudlaşacaq. İndiki mənfəətliliyə qane olan kompaniya yeni imkanların axtarılmasına deyil, sabitliyə can atır.

Rəqibin öz nəğd axınlarının səviyyəsini qorumaq arzusu sahənin sabitliyinin möhkəmlənməsinə də təsir göstərə bilər. Sahənin stabilliyini pozan əksər müəssisələr xərcləri azaltmaq üçün tədqiqatlara və təkmilləşdirmələrə yatırımlardan, marketinq və/və ya yeni istehsal güclərinin qurulmasından asılıdır. Uyğun olaraq da, nəğd axınlara ciddi tələbi olan kompaniya çətin ki, belə xərctutan avantüralarda iştirak etsin.

Yaxşı rəqibin birgə məqsədləri sahənin digər kompaniyalarına faydalı sabit təzyiqin mənbəyi də ola bilər. Əgər investisiyanın rentabelliyinə dair rəqibin plan göstəriciləri digər iştirsakçılarının məqsədləri ilə tutuşdurula biləndirsə, o, sahənin qalan təşkilatları tərəfindən analoji rəqabət təzyiqinə məruz qalacaq. Əksinə, mənfəətliliyə tamamilə başqa cür yanaşan dövlət kompaniyaları və tamamilə başqa gözləntiləri olan, riskə görə maliyyələşdirilən kompaniyalar təhlükəlidir. Avropa Birliyi çərçivəsində *British Steel Corporation* dövlətlərində hökumətdən böyük dotasiyalar alan avropalı rəqiblərinə qarşı tənzimlənən bazar üzərində uzun müddət işlədi. Onlarla rəqabət aparmaq əvəzinə *British Steel* xüsusi növ poladların buraxılışı üzərində dayanmaq qərarına gəldi ki, burada rəqabət aparan təşkilatlar əsasən xüsusi sektora mənsub idi və beləliklə də, anoloji gözləntilərə malik idilər. Qlobal mənada əksər firmalar yaponlarla rəqabətdə çətinlik çəkirlər, çünki, yapon fond birjasında pulun dəyəri daha aşağı, bazarın özü isə daha sabitdir və qərb fond birjalarında olduğu kimi qısamüddətli dəyişikliklərə güclü reaksiya göstərmirlər.

Qısamüddətli müvəqqəti vəziyyət əksər qərb kompaniyalarının yaponlar üçün yaxşı rəqib olmasına şərait yaradan xüsusiyyət oldu. Yaponlara qarşı əlverişsiz situasiya ilə qarşılaşan qərb kompaniyaları, adətən, qısamüddətli mənfəətliliyi saxlamaq məqsədilə investisiyaları azaldır və ya daxili artıma investisiya qoymaq əvəzinə korporativ uğura can atmaq yolunu seçirdilər. Britaniya quru süd məhsulları bazarında

Carnation kompaniyası *Caldbury* kompaniyasına xüsusilə cəlbedici rəqibdir, çünki, bu firmanın amerikan sahibləri öz invesistiyalarının sürətlə ödənməsini istəyirdilərsə, bazarda daha uzun müddətli maraqları olan *Caldbury* bazar payının əldə edilməsi məqsədilə investisiyalara can atırdı. Əgər sahədə mümkün səhv etmə qorxusu varsa, onda, çox böyük ehtimalla sahədə "ardıcıllar" hakim olacaqlar və bu da bu da texnoloji və ya bazar dəyişmələri zamanı daha hərəkətli kompaniyalara üstünlük əldə etmək imkanı verəcək.

Əlbəttə, tamamilə cəlbedici və kompaniyanın bütün güclü tərəflərinə cavab verən bazarları tapmaq olmadığı kimi, rəqiblərin bütün mənalarda yaxşı olduğu bazarları da tapmaq mümkün deyil. Lakin, rəqibləri öyrənərək və proqnozlaşdırıla bilməyənlərdənsə yaxşı rəqiblərin olduğu bazarların axtarılması ilə məşğul olaraq, kompaniyalar, mövcud imkanlarından istifadə edə biləcəkləri daha sabit mühitə düşəcəklər.

Rəqabətin müxtəlifliyi səbəbindən yaxşı rəqib olan kompaniya qruplarının seçmək çox çətindir. Bəzi kompaniyaları əlamətlərindən irəli gələrək yaxşı və ya pis rəqiblərə aid etmək olar, lakin, bütün bu hallarda qaydalardan bir çox istisnalar olacaq. Porter (1985) çoxsahəli kompaniyaların kiçik bölmələrini ehtimal edilən yaxşı rəqiblər kimi ayırır. Onları uzunmüddətli korporativ strategiyalar üçün əhəmiyyəti hesab etmək olmaz və onlar qarşısında adətən sərt mənfəətlilik göstəriciləri planları qoyurlar. Qlobal miqyasda, bu daha çox, əlverişli şəraitə düşərək heyrətamiz şəkildə ABŞ-ın daxili bazarına çəkilən çoxmillətli amerika kompaniyalarına aiddir. Bu kompaniyalar qarşısında, adətən, heç bir dəstək verilmədən və ya okeanın o tayındakı bazarı öyrənmədən mənfəətliliklə bağlı çətin əldə edilə biləcək məqsədlər qoyurdular. Bu, müəyyən dərəcədə də, daxili bazarda kifayət qədər uğurlu olan təklifin xarici qız kompaniyaları tərəfinədən müvəffəqiyyətlə reallaşacağı fikirlərindən və əsas dərsləri evdə öyrənmək olar əminliyindən irəli gəlirdi.

Potensial yaxşı rəqiblərin digər qruplarına çoxdan dayanıqlı mövqe tutan və ənənəvi olaraq, nəsillərdən-nəsillərə bu sahəyə maraq göstərən kompaniyaları göstərmək olar. Belə rəqiblərin cəlbediciliyini bu kompaniyaların güclü olması və ehtiyatlılığı əldən verməyərək yüksək standartlar müəyyən etməsi (*Sainsbury's* kompaniyası Böyük Britaniyada olduğu kimi) və ya gözləntilərindəki mülayimliyi ilə (Britaniya toxuculuq sahəsi müəssisələrinin əksəriyyətinə xas olan) əlaqələndirmək olar.

Firma üçün "yaxşı rəqib omayan", rəqabət aparmağın çətin olduğu qruplara digər sahələrdən gələn və bazarda əmələ gələn rəqabəti pozan yeni iştirakçıları aid etmək olar. Onlar həmçinin əhəmiyyətli investisiya ilə öz müəssisələrinin uğurunda maraqlı olan – onlar üçün bu təkcə pul məsələsi deyil, həm də imicdir – bazarın yeni iştirakçıları ola bilər. Belə iştirakçılar bazarın xüsusiyyətlərini başa düşməyərək və başa düşməyə cəhd göstərməyərək rəqabəti destabilizə edə bilər. Uzun müddət ərzində

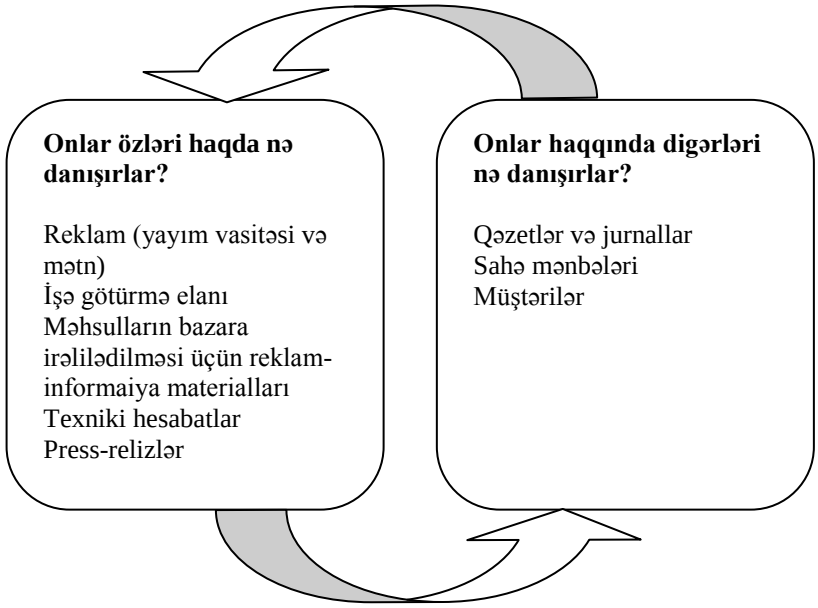
onlar mənfəətdən imtina edə bilərlər. *Amazon.com* kompaniyası birinci dəfə kitab pərakəndə ticarəti bazarına girəndə *Barnes & Noble* kompaniyası üçün yaxşı rəqib deyildi. Bəzən belə narahat rəqiblər rolunda çox iri kompaniyalar çıxış edir. Belə ki, ABŞ bazarında *Unilever* kompaniyası məişət məhsulları üzrə ixtisaslaşan firmalar arasında üçüncü yer tuturdu və öz həyat qabiliyyətinin saxlamaq məqsədilə var qüvvəsilə artıma can atırdı. Digər misal, ABŞ-da və Avropada fəaliyyət göstərən yapon avtomobilqayırma kompaniyaları sahənin istehsal gücünü yaradırdılar və bunun üçün onlara hər iki kontinentdə böyük bazar payı lazım idi. Mövcud iştirakçılar üçün onlar pis rəqiblərdir.

Əlbəttə, o halda məsələ ondan ibarət deyil ki, etik baxımdan kim yaxşı və ya pis hesab olunur. Bu, sadəcə mübarizənin aparılması üçün pis rəqiblərdir, ancaq, onların sahəyə gətirdiyi standartlar və müştərilərə göstərdikləri xidmətlər həm istehlakçılara, həm də iqtisadiyyata böyük fayda gətirə bilər. Bundan başqa, bu rəqiblər *əslində* mübarizə aparmağı bacarırlar, lakin, onlara qarşı durmaq asan deyil. Mətbuatda *Netscape* kompaniyasının (birinci kommersion internet-brauzeri) banisi Mark Anderssenin sözlərinə sitat gətirirlər: "Bizneslə məşğul olarkən heç olmasa ömründə bir dəfə sadəcə təcrübəni genişləndirmək məqsədilə *Microsoft* kompaniyasının gücü ilə barışmalısan". Lakin, o qeyd etdiyi kimi bir dəfə tamamilə kifayətdir (The Economist, 9 mart, 2002-ci il).

8.4 RƏQİBLƏR HAQQINDA İNFORMASİYANIN ALINMASI VƏ YAYILMASI

Əmr verənlərin hərbi kəşfiyyatın məlumatlarını almaq və istifadə edə bilməməsi – bu hərbi işdə səriştəsizliyin ən vacib şərtlərindən biridir (Dixon, 1976). Bu, həm də rəqiblər haqqında kəşfiyyat məlumatlarına aiddir. Həm müharibəyə, həm də kommersiyaya xas olan rəqabət ruhunu nəzərə alsaq, görərik ki, düşmən və ya rəqib haqqında informasiyaların yığılması həm istifadə metodları baxımından, həm də etik nöqteyi-nəzərindən anolojidir. Həm də hər iki halda tətbiq olunan metodların qanunauyğunluğu heç vaxt əngəl olmamışdır. Bu fəsilin son bölməsində rəqiblər haqqında informasiya yığılmasının alternativ üsullarının icmalı təqdim olunmuşdur (şəkil 8.10). Təsnifatı tərtib edərkən müəlliflər üsulların əxlaqlılıq dərəcəsinə görə təsvirini veriblər və bu zaman əksər xatırlanan metodlara etiklik baxımından mülahizələr söyləməməyə çalışmışlar.

Kompaniya baza səviyyəsində rəqiblər və bazarlar haqqında **nəşr edilmiş statistik informasiyaları** toplaya bilər. Əksər kompaniyalar belə informasiyaları bazar tədqiqatlarının nəticələrinin uçotundan və ya açıq səhmdar cəmiyyətlərin nəşr edilmiş məlumatlarından əldə edirlər.



Şəkil 8.10 Rəqiblər haqqında informasiyanın mənbələri

Bu mənbələrin əksəriyyəti ilə bağlı problemlər onların pərakəndəliyi və çox vaxt bazarın tədqiqatı ilə məşğul olmaqda ixtisaslaşmış müxtəlif kompaniyalar tərəfindən təqdim olunan informasiyalarla və hökumət statistik məlumatları ilə aralarında olan uyğunsuzluqdur. Bəzən onun səbəbi seçmə ilə bağlı olan problemdir, xüsusən də bu, *Business Monitors* kimi respondentlərə az diqqət yetirən bəzi hökumət statistik tədqiqatlarına aiddir. Belə informasiyaların faktlara əsaslandığına və miqdari hesablama aparmaq mümkün olduğuna baxmayaraq, onun məhdudluq xüsusiyyəti məlumatların köhnəlməsi ilə bağlıdır. İnternet getdikcə daha çox ilkin informasiyanı əldə etməyə imkan verir. *Yahoo* və *Hotbot* kimi axtarış mexanizmləri tədqiqatçını sürətlə geniş informasiya mənbələrini axtarmağa və rəqiblər və bazarlar haqqında yeni məlumatlar tapmasına imkan verir.

Kompaniyaların **reklam-informasiya materialları**, misal üçün, bukletləri, korporativ jurnalları və vebsaytları faydalı ilkin informasiyanın mənbəyi ola bilər. Reklam bukletlərində bəzən qiymətləri göstərilməklə təqdim olunan məhsulların assortimenti verilir. Vebsayta girməklə isə firmanın strtategiya və prinsipləri haqqında geniş məlumat əldə etmək olar. Müştərilərə və ya kompaniyanın işçilərinə hesablanmış belə nəşrləri diqqətlə tənqidi öyrənməyə ehtiyac var, lakin, onlar faydalı informasiyanın tükənməz mənbəyi ola bilərlər.

Konpaniyaların **təbliğat fəaliyyəti**, başqa sözlə onun ictimaiyyətlə əlaqəsi ilkin statistik məlumatların zənginləşdirilməsinə imkan verir. Səhmdarlara və bazardakı vasitəçilərə informasiyaların ötürülməsi ehtiyacı o deməkdir ki, marketinq və ya texnoloji təşəbbüslər tez-tez açıq

surətdə elan edilir. Aydındır ki, burada təhlükə, rəqiblərin ictimaiyyət qarşısında nə dərəcədə səmimi olmasından asılıdır. Jurnalist təhqiqatları daha doğru məlumatlar əldə etməyə imkan versə də, mətbuatda rəy, adətən, özü haqqında informasiya verən kompaniyanın yaratmaq istərdiyi reputasiyadan asılı olur. Bununla belə bu cür mənbələr kompaniyanın yüksək icraedici rəhbərlərinə razılıq hissini keçirməyə imkan verir. Bu baxımdan onlar, böyük generalların bir-biri haqda toplamağa çalışdığı informasiyaları xatırladır.

Əməkdaşların qəsdən və ya qəsdsiz olaraq **məlumatları** mətbuata **sızdırması** kompaniyalar haqqında getdikcə daha çox istifadə edilən informasiya mənbəyinə çevrilir. Əksər hallarda belə məlumatlara maraq göstərildiyinə görə onlarda informasiya adətən məhdud olur, lakin, hər halda ilkin informasiyanı genişləndirməyə imkan verir. İnformasiyanı daha fəal axtaran firmalar onun təqdim olunması üçün fəal addımlar ata bilərlər: misal üçün, onlar sahə sərgilərində və ya konfranslarında və ya xüsusi maraq göstərərək istehsal binasına baxmaqla rəqib-kompaniyanın əməkdaşını sorğu-suala tuta bilər. İnformasiyanın sızdırılması kompaniya-rəqibin əməkdaşlarının ehtiyatsızlığı ucbatından baş verməsinə baxmayaraq, bu metod tədqiqat aparan kompaniyanın qeyri-etik davrandığını göstərmir. Aşağıda təsvir etdiyimiz əksər digər metodlar nalayiq görsənir.

Kompaniya informasiyanı **vasitəçidən** ala və ya özünü vasitəçi kimi göstərib əldə edə bilər. Sifarişçilər və alıcılar müntəzəm olaraq rəqib kompaniyalarla əlaqəyə girirlər və tez-tez, xüsusən də onlar belə informasiyaları əldə etməkdə maraqlı olan kompaniyanın satış və ya təchizat mütəxəssisləri ilə mütəmadi görüşərlərsə, dəyərli informasiyanın mənbəyi ola bilələr. Həmçinin, özünü potensial alıcı kimi göstərərək telefonla zəng etmək və müəyyən dərəcədə faktiki informasiya əldə etmək olar, məsələn, qiyməti və ya məhsulların istismar xüsusiyyətləri barədə çap materiallarını.

Əksər sahələrdə əməkdaşın bir iri kompaniyadan digərinə keçməsinə imkan verilməməsi siyasəti aparılır. Yaxud da Birləşmiş Ştatlarda olduğu kimi, işçinin bir kompaniyadan digərinə keçidindən sonra işləmə xarakterini müəyyənləşdirən qanunvericilik aktları mövcuddur. Bununla belə, kompaniyanın ələ keçirdiyi **rəqibin keçmiş əməkdaşını** ətraflı sorğuya çəkməməsi sadəlövhlük olardı. Əgər bazarda güclü lider mövcuddursa, onda, bu kompaniyanın işçilərini tez-tez kiçik kompaniyalarda işə götürürlər. Misal üçün, Böyük Britaniyada uzun müddət ərzində *Procter & Gamble* və *Unilever* kompaniyaları bir çox müxtəlif sahələr üçün marketinq mütəxəssisləri "məktəbi" olmuşlar. İşçilər bu kompaniyadan gedərkən özləri ilə öz keçmiş işşverənlərinin məhsulları, metodları və strategiyaları barədə böyük miqdarda faydalı informasiya aparırdılar. Əksər belə iri işverənlər bunu çox yaxşı başa düşür və çox vaxt kompaniyanı tərk edən insan getmək barədə niyyəti bilindikdən bir neçə dəqiqədən sonra iş yerini boşaltmasını və getməsini

tələb edirlər. Əgər hətta rəqibin əməkdaşı son nəhayətdə rəqib kompaniyada işə qəbul edilməyəcəksə də belə müsahibə zamanı faydalı informasiya əldə etmək olar, xüsusən də ona görə ki, iddiaçı potensial işverəndə müsbət emosiya yaratmağa cəhd edərək çoxlu informasiuya verir.

Müşahidədən əks kəşfiyyatın metodlarından biri kimi geniş istifadə olunur, lakin, o rəqabət aparan kompaniya haqqında informasiya yığılması vasitəsi kimi elə də geniş yayılmıyıb. İstifadə edilən metodlardan bəziləri xoşniyyətli ola bilər, misal üçün, rəqibin işçi yığmaq barədə elanına nəzarət və ya aerofotoşəkillərinin öyrənilməsi. Digər üsullara dərrakəli praktiki biznes metoadları daxildir, misal üçün, mühəndis təhlili, yəni ki, sirləri açmaq məqsədilə rəqibin məmulatının araşdırılması. Faydalı yazıların və ya komponentlərin əldə edilməsi məqsədilə rəqibin zibillərinin əldə edilməsi və diqqətlə çeşidləndirilməsi daha az qəbul edilən və əlbəttə ki, antigigieynikdir. Qulaq asıcı qurğuların – "həyət itlərinin" quraşdırılması, indi, belə alətin ucuz, etibarlı və kifayət qədər kiçik olması səbəbindən geniş yayılan şübhəli müşahidə vasitəsidir. Bilindiyi kimi, bu metoddan Riçard Niksonun prezident seçkiqabağı kompaniyasının təşkilatçıları ilə yanaşı, *Dixons* pərakəndə ticarət kompaniyası da *Currys* kompaniyasını udan zaman istifadə etmişdir.

Çirkin fırıldaqlar hər zaman sınaq marketinqləri ilə bağlı təhlükəli olmuş, dövrümüzdə isə sınaq mini-bazarların meydana gəlməsi ilə (*Saunders et al.,* 1987) ona yeni üfiqlər açılmışdır. Belə bazarlarda işləmə tempi o deməkdir ki, kompaniya öz məhsulunun bir neçə ay ərzində sınaq marketinqini keçirdiyi zaman, rəqib məhsulu ala, sınaq mini-bazarında yoxlaya, onların bazar cəlbediciliyini təyin edə və ola bilsin ki, sınaq məhsulunun tam həcmdə bazara çıxmasından öncə ona qarşı alternativ müdafiə strategiyasını təcrübədən keçirə bilər. *Unilever* kompaniyasının *Van Den Bergh* adlı qız müəssisəsi *Kraft* kompaniyası bazara *Carousel* marqarininin çıxarmaqla məşğul olduğu zaman məhz belə hərəkətlərilə gündəmə gəlmişdi. *Van Den Bergh* kompaniyası sınaq mini bazarlarının köməyilə müəyyənləşdirə bildi ki, *Kraftın* məhsulunun yüksək sınaq göstəricisinə baxmayaraq, çox az alıcılar onun daimi müştərilərinə çevrilirdilər. Uyğun olaraq da həmin məhsul *Unilever* kompaniyasının məşhur məhsulları üçün elə bir əhəmiyyətli təhükə kəsb etmirdi.

Nəhayət, informasiyanın yığılması vasitəsi kimi **ikiqat agentlərdən** istifadə etmək olar. Onları ya məqsədli surətdə rəqib kompaniyaya yollamaq mümkündür, yaxud da, müəyyən haqq müqabilində rəqibin işçisini sorğu-suala çəkmək olar. Belə insanların xidmətinin uzun müddət ərzində nə qədər dəyərli olduğunu anlamaq elə də çətin deyil. Belə praktikanın hərbi kəşfiyyatda nə qədər yayıldığını biz yaxşı bilirik, lakin, işgüzar mühitdə bir neçə belə hadisəyə rast gəlinmişdir. Maraqlıdır, əgər məşhur kompaniyalar öz təşkilatlarında həqiqətən də agent aşkarlasa idilər, onlar bunu etiraf edərdilərmi?

Rəqiblər haqqında əldə edilmiş "kəşfiyyat məlumatlarının" yayılması

Kəşfiyyat məlumatları özlüyündə, mahiyyət etibarilə, heç bir dəyəri olmayan əmtəədir. Onlar təşkilatda müvafiq adamlara çatdırıldıqda və bu məlumatların əsasında lazımi tədbirlər həyata keçirildikdə dəyərli olurlar. İnformasiyanın uğurlu yayılması üçün iki şərtə əməl edilməlidir. Birincisi, təyinat yeri dəqiqliklə müəyyənləşməlidir. Mahiyyətcə sual belə səslənir: kim bunları bilməlidir? İkincisi, məlumatlar elə şəkildə təqdim olunmalıdır ki, onu əldə edən informasiyanı başa düşsün və mənimsəsin. Rəqiblər haqqında informasiya daşıyan bir çox sənədlər, misal üçün, bazar tədqiqatının nəticələri barədə hesabat o qədər ətraflı və genişdir ki, məşğul rəhbər oradan lazımi informsiyanı çıxarda və ondan istifadə edə bilmir.

Bernhardt (*Bernhardt*, 1993) informasiyanın yayılmasının iyerarxik metodundan istifadəni təklif edir. Ali rəhbərlik üçün (prezident və strategiyanı formalaşdıran şəxslər qrupu da daxil olmaqla) "kəşfiyyat məlumatları" ancaq strateji nöqteyi-nəzərindən yüksək dəyərliliyə malik informasiyaylarla məhdudlaşmalıdır. Yüksək rəhbərliyi gündəlik əməliyyatların ətraflı təsviri ilə yükləməyin mənası yoxdur. Əksinə, yüksək rəhbərliyə istiqamətlənmiş həddən artıq böyük miqdarda "kəşfiyyat məlumatları" onların diqqətini, həqiqətən də, uyğun tədbirlər həyata keçirtməli olduqları vacib məsələlərdən yayındıra bilər.

Kompaniyanın birinci şəxsinə təqdim olunan informasiyalar özünə xüsusi "kəşfiyyat məlumatları"nı daxil etməlidir, - adətən, bu bir-iki səhifə həcmində hesabat olur. Həmin sənəddə qısa nəticələri çıxarılmış konkret məsələlər göstərilməli və daha ətraflı informasiyalara istinadlar olunmalıdır. Yüksək rəhbərliyə həm də mütəmadi olaraq(sahədə və bazarda dəyişikliklərin tempindən asılı olaraq aylıq və ya rüblük) meylləri və prioritetləri müəyyənləşdirə bilmək üçün baş verən problemlərin sistemli təsvir edilmiş "kəşfiyyat məlumatları" vərəqəsi lazım ola bilər.

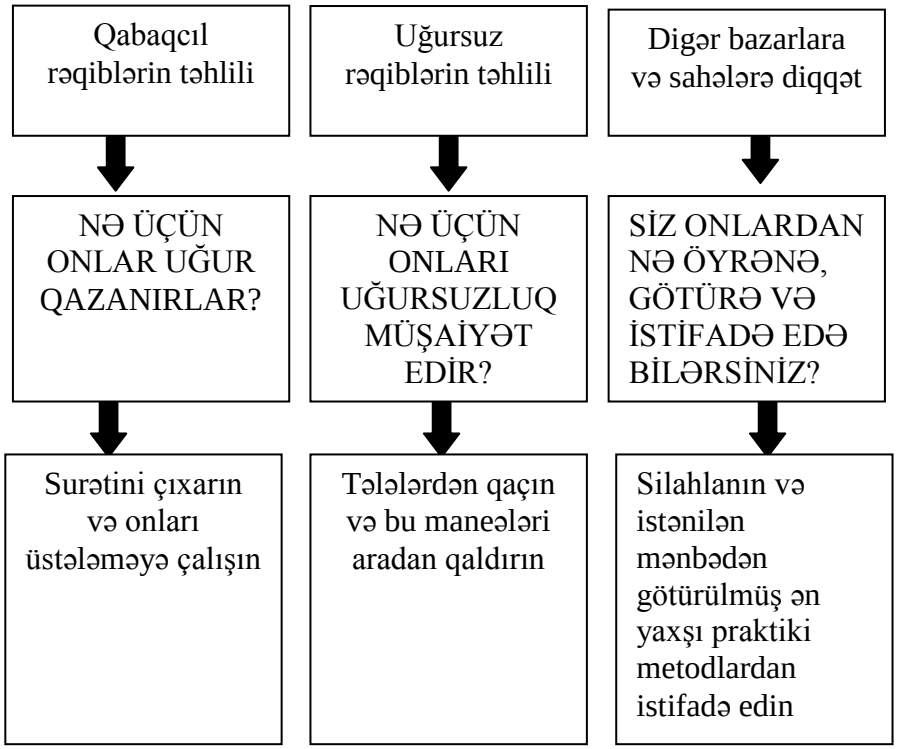
Əməliyyatlara yaxın səviyyədə işləyən orta və kiçik ranqlı menecerlər, yəqin ki, taktiki qərarları qəbul etmək üçün daha ətraflı informasiyaya ehtiyac duyurlar. Bu halda rəqibin məhsul və xidmətinin daha ətraflı təsviri ilə yanaşı, marketinq elementlərinin əlaqələndirilməsinin əsasında duran rəqibin strategiyasının detallı təhlili də tələb oluna bilər. Orta səviyyəli rəhbərlər tez-tez (əgər 1990-cı illərdə aparılan ixtisar siyasəti nəticəsində hələ belələri qalıbsa!) sərbəst surətdə məlumatlar bazası ilə işləyirlər ki, bu da onlara, uyğun informasiyanın əldə edilməsi və təqdim edilməsi ilə məşğul olan informasiya mütəxəssislərindən asılı olmayaraq birbaşa surətdə iqtisadi kəşfiyyatın məlumatlarını əldə etmək imkanı verir (bax, *Fletcher*, 1996).

8.5 NƏTİCƏ

Son bir neçə ildə rəqabət strategiyası biznes strategiyasının vacib əsaslarından birinə çevrildi. Bazarın strukturunun öyrənilməsinin biznesdə

müvəffəqiyyət qazanılmasında əhəmiyyəti nə qədərdirsə, rəqibi, onun zəif və güclü tərəflərini, ehtimal edilən reaksiyasını dərindən öyrənməyin də əhəmiyyəti o qədərdir.

Bu fəsilə görə, diqqəti strateji qruplar üzrə rəqiblərin təhlilinə yönəltmək lazımdır, lakin, bazara daxil olmaq yolunda maneələri aşa bilən və ya sahədə potensial yeni iştirakçıya çevrilən sahədəki digər iştirakçıları da unutmaq lazım deyil. Bu fəsildə rəqiblərin təhlilinin bəzi struktur əsasları verilmişdir. Orada rəqibin mümkün reaksiyası barədə düşünməyin vacibliyi barədə danışılıb. Müəlliflər həm də qeyd etmişlər ki, firmalar yeni bazarlara daxil olarkən və strategiyalarını müəyyənləşdirərkən özləri üçün bazarı sabitləşdirə bilən, əlverişli imkanlar təqdim edən və məhsuldarlığın artımını stimullaşdıran "yaxşı rəqiblər" axtarmalıdırlar. Nəhayət, rəqiblər haqqında informasiyanın yığılması və yayılması vasitələri verilmişdir. Son məqsəd rəqiblərin uğurlarını və səhvlərini öyrənmək və daha səmərəli rəqabət aparmaq üzərində işləməkdir (şəkil 8.11).



Şəkil 8.11 Rəqiblərdən nəyi öyrənmək olar

Rəqiblər haqqında məlumatlar bazar haqqında informasiyalar kimi vacib olmalarına baxmayaraq, onların yığılması metodunu çox vaxt sistemli və ya kompleks adlandırmaq olmaz. Həm də dəqiq müəyyənləşdirilmiş məqsədlə məlumatların yığılması prosesinin reallığı əks etdirmədiyini

göstərən qiymətləndirilməsi lazım gələn müxtəlif mənbələr mövcuddur. Uyğun olaraq da, istənilən mövcud marketinq informasiya sistemi çərçivəsində rəqiblər haqqında informasiya sisteminin yaradılması və bu sistemə nəzarət edilməsinə məsul kadrların təyin edilməsi üçün bütün əsaslar var. Müharibədə olduğu kimi rəqabət srategiyası çərçivəsində də kompaniyanın qarşılaşdığı rəqiblər haqqında informasiyaların yığıl-masının əhəmiyyətini şişirtmək olmaz. Sun Tszı demişdir: "Casuslarsız ordu qulaqsız və gözsüz insana bənzəyir", bundan çıxış edərək, "bir neçə sot unsiya mükafat və donluğa pul xərcləməməyə görə rəqibin vəziyyəti barədə xəbərsiz qalmaq – insaniyyətsizliyin yüksək səviyyəsidir".

Təcrübədən misal Emap FT

Hər şey *MTV* brendinin qlobal olduğu vaxtda musiqi televiziyasının meydana gəlməsi ilə baş verdi. Onun "pop", "dans", "nyu-metal" və ya rok ritmləri altında bütün gənclər rəqs edirdi.

Bununla belə indi yeni rəqiblər *MTV*-ə meydana oxuyur və Britaniya reytinq sırasında birinci yerə iddia edirdi. Bu il dördüncü yeni musiqi telekanalı olan *Smash Hits TV* açıldıqdan sonra, *Emap Performance* kompaniyası elan etdi ki, ona, 13 may tarixinə olan məlumatlara görə, evlərə və mənzillərə translyasiya olunan SkyDigital kompaniyasının izləyicilərinin musiqi televiziya auditoriyasının 50 faizi aiddir.

Kabel televiziya xidməti təchizatçısı və yeni kanalın yaradılması ilə bağlı gözlənilən yeni sövdələşmələrdən - *Magic TV*-nin 11 sentyabrda efirə çıxmasından sözügedən kompaniyanın televiziya hit-paradının zirvəsinə can atacağını söyləmək olar.

"Mən fikirləşirəm ki, bu günə qədər televiziyaya reklam verənlərin əksəriyyəti *MTV*-ni musiqi televiziyasının sinonimi hesab edirdilər. İndi isə məmnuniyyətlə elan edirik: bu gündən artıq hər şey dəyişib", - *Emap Performance* kompaniyasının prezidenti Tim Şunmeyker deyir. O, *Magic TV*-nin bu il efirə çıxandan sonra *Emap Performance-ın* tamaşaçı auditoriyası payının daha 0.2 faiz artacağını gözləyir.

İndi yeddi kanala malik *MTV* kompaniyası bu göstəricinin doğruluğunu şübhə altına alır, o göstərir ki, *Smash Hits TV* kanalının açılmasından bir həftə keçdikdən sonra *Emap* kompaniyasının tamaşaçı auditoriyasının payı yenə də azalıb. *MTV*-nin nümayəndələri bildirirlər ki, *Emap* özünün həmişkəi 20 faizlik payından geri qalır.

Bu deyişmə ictimaiyyətin diqqətini iki səbəbdən cəlb edir. Birincisi, heç nə KİV arasında "Rabbi Layama qarşı" stilində təkrarolunmaz bir sırz məhkəmə çəkişmələri ilə müşahdə olunan toqquşmalarla müqayisə oluna bilməz.

"Məndə olan məlumatlara görə, bizim kanalları izləyən və göstərilən bütün videoklipləri yazan xüsusi əməkdaşları işə götürüblər", - Şunmeyker deyir.

"Aşkar görünür ki, *Emap* hal hazırda ümidsiz vəziyyətdədir, - Böyük Britaniya və İrlandiyada *MTV* şəbəkəsinin direktor –sərəncamçısı Mişel Bekker zərbələri dəf edir. – Onlar öz səhmlərinin qiymətlərini saxlamaq üçün gözə kül üfürürlər".

Emap-a görə musiqi televiziyası – bu "şəkilli radiodur", *MTV* kompaniyasında isə belə hesab edirlər ki, "musiqi-həyat tərzidir". *The Box, Q TV, Kiss TV,* və *Kerrang TV*-nin də aid olduğu *Emap*-ın beş televiziya verilişləri stansiyası məhdud sayda videokliplərin tamaşaçı seçiminə verilməsi əsasında işləyir. Tamaşaçılar öz telefon nömrələrindən, yüksəldilmiş tariflərlə ödənilən zənglərlə, öz səslərini öz sevimli klip-lərinin xeyrinə verə bilərlər. Beləliklə, həqiqətən də orijinal proqramların tərtibi ilə bağlı işlərin həcmi azalır, lakin, musiqi kliplərindən də başqa heç nə translyasiya edilmir.

"İnsanlar bütöv bir saat televizor qarşısında duraraq dalbadal musiqi kanallarına baxmırlar, - Şunmeyker deyir. – Məsələ ondan ibarətdir ki, əhəmiyyətsiz azlıqdan başqa tamaşaçıların daimi olaraq musiqi kanallarına baxacağını düşünmək ağılsızlıqdır".

The Box-u çıxmaq şərtilə *Emap* kompaniyasının bütün kanalları kom-paniyanın KİV-dəki digər əmlak növlərinin tamamlayıcıları kimi çıxış edirlər. Məhz bu kompaniyanın porfelini belə sürətlə genişləndirməyə imkan verdi.

"Brendlərin olması o deməkdir ki, bizim, yeni məhsulun bazara irəlilə-dilməsində olduğu kimi büdcə vəsaitlərinin böyük miqdarda xərclənməsi ilə marketinq(kanalların) aparmağa ehtiyacımız yoxdur," – o deyir.

MTV proqramlara investisiyanın səmərəliliyinə inanaraq belə yanaşmanı inkar edir. Kompaniyada 80 nəfərə yaxın adam proqramların tərtibi və istehsalı ilə məşğul olur. Müqayisə üçün deyək ki, *Emap*-da ştatlı televiziya əməkdaşlarının sayı 25-ə bərabərdir.

"Biz istəyirik ki, bizim kanallar, bizim tamaşaçıların həyatının bir hissəsi olsunlar, - Bekker deyir. – Biz proqramların yaradılmasına investisiya qoymağı davam edəcəyik. Biz hesab edirik ki, tərəfimizdən proqramlara investisiyaların artırılması kanallarımızın indiki halda mövcud olan istənilən digər kanallardan tamamilə və mütləq şəkildə aralanmasına imkan verəcək".

O, Şunmeykerin musiqi kanalllarına daimi baxılmasının tamaşaçılar üçün heç vaxt vacib vərdişə çevrilməyəcəyi ilə bağlı fikirlərini qəbul etmir. Bu zaman o, *MTV UK*-nın əsas kanalında hər gün axşam 7 saat efirə çıxan *Daily Edition* xəbərlər proqramının bu kanalın adi göstəriciləri ilə müqayisədə daha böyük auditoriya payı cəlb etdiyinə əsaslanır.

"Hər şey öz kanalımıza həyat verərək əldə etdiyimiz auditoriya ilə bağlıdır. Onları sadəcə genişləndirilmiş brend kimi idarə etməyimizdən yox", - o deyir. Buna görə də bazar hələ də proqramların yaradılmasını maliyyələşdirməkdə davam edən belə çoxlu musiqi kanallarını dəstəkləyə bilər.

"Musiqi kanalları çox ucuz başa gəlir, çünki, işlərdən çoxunu sizin üçün videokliplərin müəllifləri edirlər", mediaplanlaşdırma və tədarükat üzrə birinci müavin Stiv Qleddis qeyd edir.

Buna baxmayaraq, tamaşaçıların sayı yeganə amil hesab edilməyən belə kiçik auditoriyanın səmərəli monitorinqin çətinliklərini nəzərə alaraq, əsas məsələ hansı kanalda reklam vaxtının alınmasıdır.

"Mən hesab etmirəm ki, biz tamaşaçıların sayını əsas tutaraq bu kanallarda reklam vaxtı alırıq. Bizi əhatə dairəsi maraqlandırır. Bu jurnallarda mütəmadi reklam nəşrinin qrafikinə anolojidir", o əlavə edir.

Mənbə:Alastair Ray, "A different tune Emap Performance is challenging MTV's dominance in music television – agressively and with a slimmed-down approach", *Financial Times, 3 July, 2001, p.9*

Müzakirə üçün suallar

1. MTV kompaniyasının məlum xüsusiyyətləri Emap Performance kompaniyasının bazara daxil olma strategiyasında necə nəzərə alınıb?
2. *MTV Emap*-ın hücumuna böyük ehtimalla nə cür cavab verəcək və *Emap MTV*-nin cavab gedişlərinə qarşı nə edə bilər?
3. "Musiqi kanalları çox ucuz başa gəlir, çünki, işlərdən çoxunu sizin üçün videokliplərin müəllifləri edirlər" fikrindən çıxış edərək hesab etmək olar ki, aşağı maya dəyərinə əsaslanmış *Emap* kompaniyasının strukturu *MTV* üzərində uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünü təmin edəcək? Belə ucuz proqramlar verməklə *Emap* uğur qazanarsa rəqiblərin qarşısına hansı maneələr olacaq?

Gələcək tələbin və bazarın tələbatının proqnozlaşdırılması

9

Bizim qapımızı döyən kiçik və tutqun nədir? Bu gələcəkdir.
Yunan zərb-məsəli

GİRİŞ

İqtisadçı Ralf Harris proqnozlaşdırmanı belə müəyyənləşdirmişdir: "Siz özünüzü elə göstərirsiniz ki, əslində baş verən olmasaydı, onda, nə olacağını bilirdiniz". İnsanlar ikiüzlülüklə proqnozlaşdırmaya yanaşırlar və onlar elə belə də nəticəyə layiqdirlər, lakin, proqnozlaşdırma marketinq strategiyasının və rəqabətli mövqeləşdirmənin əsasında durur. Marketinq informasiya sisteminin elemeni kimi (7-ci fəsilə bax), proqnozlaşdırma, marketinq strategiyasının formalaşmasının əksər mərhələlərini məlumatlarala təhciz edir. Çətin ki, əvvəlki şəraitə uyğun strategiya hazırlamağın bir mənası olsun, beləliklə də, proqnozlaşdırmanın köməyi ilə perspektiv gələcəkdə ətraf mühitin və sahənin təhlilini genişləndirmək lazımdır (4-cü və 5-ci fəsillərə bax). Portfelin təhlili (3-cü fəsil) keçmiş informasiyanın öyrənilməsi ilə başlanır və portfelin gələcəkdə proyeksiyasını verməklə yekunlaşır ki, bu da qarşıda duran fəaliyyətlər barədə qərar qəbul etməyə imkan verir. Bu mərhələdən və bundan sonra planlar proqnozlardan asılı olur. Məqsədli bazarlar, bu bazarların gələcəkdəki vəziyyətinin necə olacağı barədə proqnozlardan çıxış edilərək seçilir (12-ci fəsil), yeni məhsulların hazırlanması proqramı isə (17-ci fəsil) bazara və texnologiyaya aid olan proqnozlara əsaslanır.

Proqnozlaşdırma aparmayan kompaniyalar dünənki rəqiblər qarşısında müdafiə mövqeyini tutmağa məhkumdurlar və ya dünənki müştrəilər üçün cəlbedicidilər. Lakin, çox vaxt, proqnozlaşdırmaya əhəmiyyət verilmir və ya proqnozlaşdırma qeyri-şüuri olaraq aparılır. Nə üçün? Bunun səbəb var: proqnozlaşdırma metodlarının mürəkkəb görünməsi və sayının çox olması. Lakin, insanlar artıq uzun müddətdir mümkünsüzlüyə çatmaq üçün daha da təkmilləşdirilmiş üsullar hazırlamağa cəhd edirlər: gələcəyə baxmaq.

Xoşbəxtlikdən, proqnozların səmərəli olması üçün onların mürəkkəb olması məcburi deyil. Lakin, siz proqnozlaşdırmadan faydalanmaq istəyirsinizsə, onun metodlarını bilməlisiniz. Bu fəsildə satışın, bazarın, texnologiyanın və cəmiyyətin alternativ proqnozlaşdırma metodları təsvir

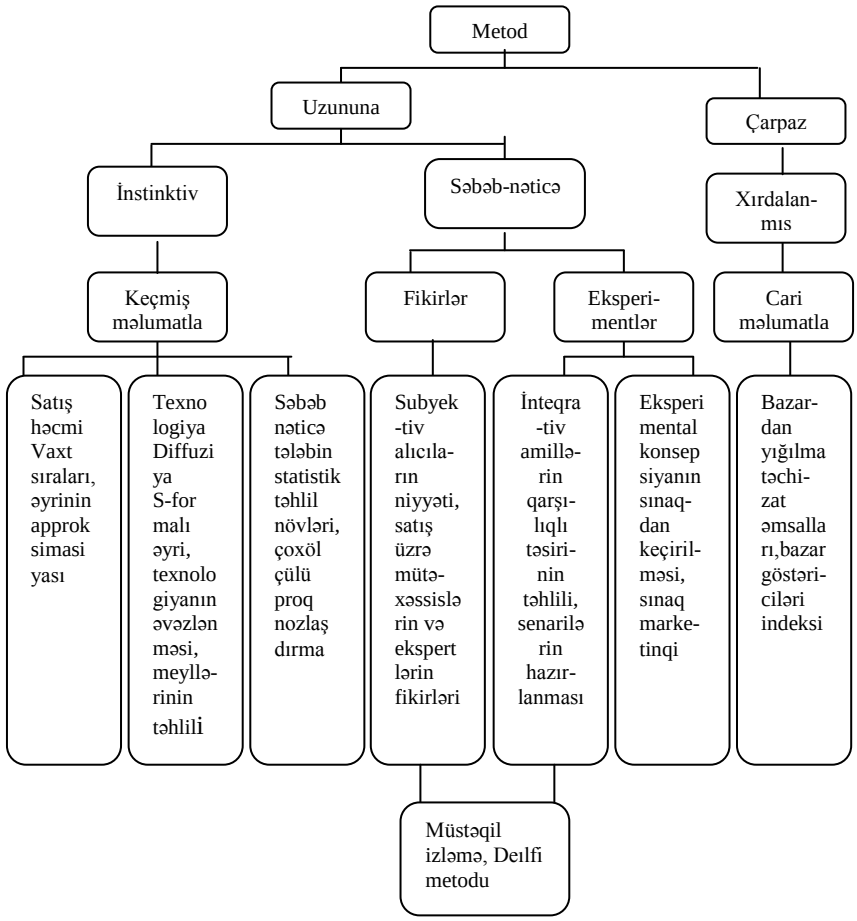
olunmuşdur. Onlardan istifadə misallları verilir və nəyi, nə vaxt tətbiq etməyin lazım olduğu barədə təkliflər verilir.

9.1 NƏYİ PROQNOZLAŞDIRIRIQ?

Bazar tələbinin qiymətləndirilməsi uyğun bazarın strukturunu bilməyi tələb edir. **Bazar** – bu məhsul və ya xidmətlərin bütün potensial və real alıcılarının məcmusudur. **Bazar** – alıcıların məcmusu olduğu halda, **sahə** - satıcıların məcmusudur. Bazarın həcmi, konkret bazar təklifində mümkün sayda mövcud alıcıların sayından asılıdır. Potensial alıcını maraq, gəlir və əlverişlilik xarakterizə edir.

Kompaniya adətən satış proqnozlaşdırılması üçün üç mərhələdən ibarət üsuldan istifadə edir. Əvvəlcə **ətraf mühitin proqnozlaşdırılması**, sonra – sahə **tələbinin proqnozlaşdırılması** aparılır, daha sonra isə kompaniyanın **satış həcminin proqnozu** tərtib olunur. Ətraf mühitin proqnozlaşdırılması inflyasiya tempinin, işsizlik səviyyəsinin, faiz dərəcəsinin, istehlakçı xərcləri və yığımının, kommersiya investisiyalarının, hökumət xərclərinin, idxal çıxılmaqla ixracı və həmçinin kompaniya üçün vacib olan digər ətraf mühit amillərinin öyrənilməsindən ibarətdir. Nəticə, sahədə satış həcminin proqnozlaşdırılması üçün lazım olan ümumi milli məhsulun digər göstəricilərlə birgə istifadə proqnozunun verilməsindən ibarətdir. Bundan sonra, kompaniya, sahə satışı həcmindəki ona məxsus paya müvafiq öz satış proqnozunu tərtib edir.

Kompaniya öz öz satış həcmi proqnozlaşdırması zamanı bir çox metodlardan istifadə edir. Bütün bunlar dörd informasiya əsasının birinin üzərində qurulub: indi nə baş verir, nə baş verdi, nə və nə vaxt baş verir və ya mövcud fikrə görə nə baş verəcək. Hər bir məqsəd üçün sadaladığımız hər bir informasiya sisteminin istifadəsi ilə bir çox proqnozlaşdırma metodları var (*Saunders et al*., 1987). Şəkil 9.1-də daha vacib proqnozlaşdırma metodları verilmişdir.



Şəkil 9.1 Proqnozlaşdırma metodları

9.2 CARİ TƏLƏB ƏSASINDA PROQNOZLAR

Kompaniyalar tərəfindən məcmu bazar tələbini qiymətləndirmək üçün müxtəlif praktiki metodlar hazırlanmışdır (*Barnett*, 1988) və onlardan üçünü aşağıda veririk.

9.2.1 Bazar yığımı metodu

Bazar yığımı metodu hər bir bazarda bütün potensial alıcıları müəyyənləşdirməyə və onların potensial alışlarının həcmini qiymətləndirməyə imkan verir.

Təsəvvür edək ki, *Polygram* kompaniyası yazılı kompakt-disklərin məcmu satış həcmini qiymətləndirmək istəyir. Adətən məcmu bazar tələbi aşağıdakı kimi müəyyən eilir:

$$Q = n * q * p$$

Burada

Q = məcmu bazar tələbi;
n = bazardakı alıcıların sayı;
q = orta alıcının il ərzindəki alış miqdarı;
p = vahidinin orta qiyməti.

Əgər kompankt-disklərin ildə 10 mln. alıcısı varsa və hər bir orta alıcı orta qiyməti 15 funt sterlinqə bərabər altı kompankt disk alırsa, onda, kompakt diskə məcmu bazar tələbi 10 000 000 x 6 x £15,00 = 900 mln. funt sterlinq olacaq.

Bazar strukturu metoduna tələbin qiymətləndirilməsinin digər metodlarına aid olan problemlər xasdır: o gələcəyi deyil, indini qiymətləndirməyə imkan verir. Bazarın gələcəkdə necə olacağını proqnozlaşdırmaq üçün, proqnoz müəllifləri gələcəkdə alıcıların sayını, onların alışlarının miqdarını və qiymətlərini müəyyən etməlidirlər. Belə tərtibatın öz üstünlükləri var. Ayrıca götürülmüş satış həcminə nisbətən qeyd olunmuş üç komponenti proqniozlaşdırmaq daha asandır. Misal üçün, mövcud demoqrafik situasiyadan çıxış edərək, asanlıqla, əhali yaşlandıqca tibbi xidmətlərə tələbin artacağını proqnozlaşdırmaq olar.

9.2.2 Zəncir əmsalları

Zəncir əmsalları metodu baza qiymətlərinin bir sıra təshih edici faiz göstəricilərinə vurulmasına əsaslanır. Misal üçün, Böyük Britaniyada hərbi mükələfiyyət yoxdur və buna görə də Britaniya ordusu hər il 20 000 nəfər yeni əsgər toplamalıdır. Burada problem yaranır, çünki, ordu artıq kifayət qədər komplektləşdirilmişdir, əhali arasında isə 16-19 yaşlar arasındakı gənclərin sayı azalır. Marketinq məsələsi mövcud plan göstəricisinin bazar potensialına müqayisədə ağlabatan olub-olmamasından ibarətdir. Ordu bazar potensialını aşağıda təsvir edilmiş metoddan istifadə edərək qiymətlənirir:

Həmin yaş qrupunda kişilərin ümumi sayı 1 200 000

Hərbi xidmətə yararlı şəxslərin faizi (fiziki, ruhi və ya əqli normallar) 50%

Hərbi xidmətə yararlı şəxslərdən hərbi xidmət keçməyə potensial maraqlı olanlar 5%

Hərbi xidmətə yararlı və maraqlı olanlardan hərbi xidmət keçmək üçün Britaniya ordusunu məqbul hesab edən şəxslərin faizi 60%

Belə zəncir qiymətləri 1 200 000 x 0,5 x 0,05 x 0,6 = 18 000-ə bərabər, yəni lazım olandan az çağırışçılara malik bazar potensialını göstərir. Bu rəqəmin yeni əsgərlərin plan göstəricisindən az olduğuna görə, Britaniya ordusunun marketinqə daha çox diqqət yetirməsi lazımdır. Cavab kimi aparılan motivləşdirilmiş tədqiqatın nəticələri göstərdi ki, hərbi xidmətin məqsədli qrupun həyatda çatmaq istədiklərini verə biləcəyinə baxmayaraq, mövcud reklamlar onlar üçün cəlbedici deyil. Buna görə də yeni kampaniya hərbi xidmətin cəlbediciliyini ön plana çəkməyə istiqamətləndi.

9.2.3 Bazar göstəriciləri indeksi metodu

Bazar göstəricilərinin indeksi metodu istehlak malları bazarının potensialını qiymətləndirməyə imkan verir. Kişi köynəkləri istehsalçısı öz məhsulunun Şotlandiyada potensial satış həcmi göstəricilərini qiymətləndirmək istəyir. Mövcud məlumatlara görə ölkə üzrə köynəklərin satışının potensial həcmi ilə 400 mln. funt sterlinq təşkil edir. Kompaniyanın bütün ölkə miqyasında cari satış həcmi ilə 4 800 000 funt sterlinqə, yəni, bazarın məcmu potensialının təxminən 1,2 faizinə bərbərdir. Şotlandiyada satış həcmi 1 200 000 funt sterlinqdir. Kompaniya, onun şotlandiya bazarındakı payının bütün ölkə bazarındakı payı ilə müqayisədə çox və ya az olduğunu bilmək istərdi. Bunun üçün ilk növbədə Şotlandiyanın bazar potensialını hesablamaq lazımdır.

Üsullardan biri region üzrə əhalinin sayını adambaşına düşən gəlirə və köynəyin alınması üçün xərclənən orta gəlir payına vurulmasıdır. Sonra alınmış hasili bütövlükdə ölkə üçün uyğun göstərici ilə müqayisə etmək lazımdır. Bu hesablama metoduna əməl edərək istehsalçı müəyyənləşdirdi ki, Böyük Britaniyada kişi köynəyinə məcmu potensial tələbin 8 faizi Şotlandiyanın payına düşür. Ölkə üzrə məcmu potensial ilə 400 mln. funt sterlinqə bərabər olduğuna görə, Şotlandiyanın məcmu potensialı 0,08 x £400 mln. = 32 mln. funt sterlinqə bərabərdir. Uyğun olaraq da, kompaniyanın Şotlandiyadakı 1 200 000 funt sterlinqə bərabər satışının həcmindən çıxış edərək müəyyənləşirmək olar ki, onun həmin region üzrə bazar potensialındakı payı £1 200 000 / £32 mln. = 3,75 faizə bərabərdir. Bu göstəricini ümumdövlət bazarındakı 1,2 faizə bərabər olan payı ilə müqayisə edərək kompaniya bu nəticəyə gəldi ki, onun kommersiya məhsuldarlığı Şotlandiyada Birləşmiş Krallığın digər regionlarına nisbətən daha yaxşıdır.

9.3 ƏVVƏLKİ TƏLƏBƏ ƏSASƏN PROQNOZLAR

Gələcəyi qiymətləndirmək məqsədilə vaxt sıralarının təhlilini aparmaq üçün satışın və ya fəaliyyətin digər aspektlərinin keçmiş göstəricilərindən istifadə olunur. Bu üsulun əsasən elementar olmasına baxmayaraq,

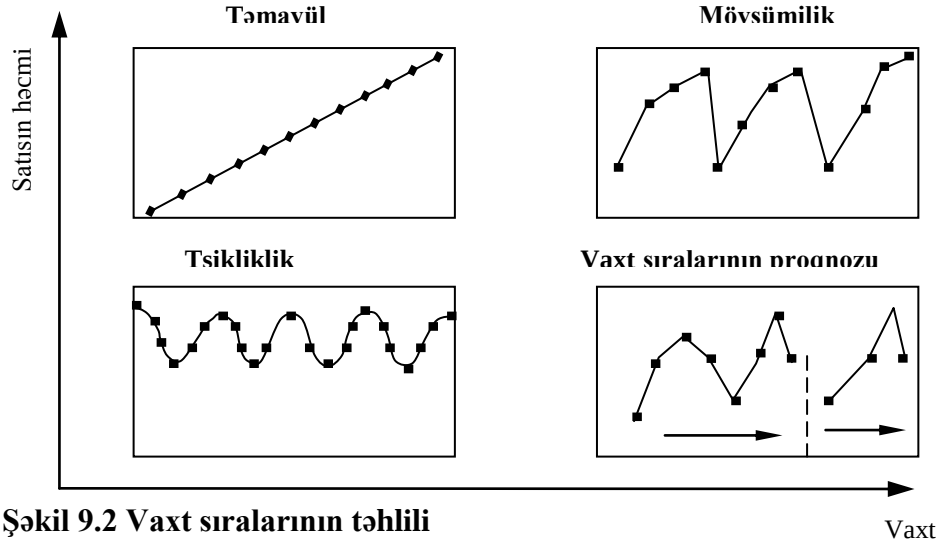
proqnozlaşdırma keyfiyyətinə görə o çox vaxt daha mürəkkəb metodları üstələyir. Bu metodun uğurluluğunun səbəblərindən biri onun obyektivliyidir. Vaxt sıralarının təhlili o qədər qeyri-iradididir ki, təhrifə yol verilə biləcək tənzimləyici müdaxilələrə yer qalmır.

9.3.1 Vaxt sıralarının təhlili

Əksər firmalar proqnozlarında öz keçmiş satış göstəricilərindən – bizim həyasız Ralf Harrisin "dalğalarda qalan izlərlə gəminin idarəedilməsi" adlandırdığı metoddan istifadə edirlər. Burada güman edilir ki, statistik təhlil keçmiş satışların səbəblərini aşkarlamağa imkan verir. Daha sonra gələcək satış həcmini proqnozlaşdırmaq üçün, təhlilçilər, səbəb-nəticə əlaqələrindən istifadə edə bilərlər.

Vaxt sıralarının təhlili satışı dörd tərkib hissəyə bölməkdən ibarətdir: təmayül, tsikllik, mövsümilik və daimi olmayan amillər (şəkil 9.2). Sonra satışın proqnozunu vermək üçün bu tərkib hissələrinin rekombinasiyası həyata keçirilir:

1. **Təmayül** - əhalinin sayında, kapitalın və texnologiyanın formalaşmasında baza dəyişiklikləri nəticəsində satış həcminin artmasının/azalmasının uzunmüddətli əsaslı amilidir. Keçmiş satış göstəricilərini birbaşa və ya dolayı əlaqələndirilərək təmayül müəyyənləşdirirlər.
2. **Tsikllik** – bu iqtisadi və rəqabət fəaliyyətində ümumi dəyişikliklər nəticəsində satışın ortamüddətli dalğavari tərəddüdüdür. Tsikllikdən ortamüddətli proqnozlaşdırmada istifadə etmək olar. Bununla belə tsiklik tərəddüdləri proqnozlaşdırmaq elə də asan deyil, çünki, onlar mütəmadi baş vermirlər.



Şəkil 9.2 Vaxt sıralarının təhlili

3. **Mövsümilik** il ərzində satışın həcminin ardıcıl olaraq dəyişməsindən şərtlənir. "Mövsümilik" termini satış həcminin hər saatda, hər həftədə, hər ayda və ya hər rübdəki istənilən dəyişikliklərinə aid edilə bilər. Mövsümilik komponenti hava amilləri, bayramlar və ticarət adətləri ilə bağlı ola bilər. Mövsümilik prinsipi qısa müddət ərzində satışın həcminin proqnozlaşdırılması standartını müəyyən edir.
4. **Daimi olmayan amillərə** dəb küləkləri, nümayişlər, üsyanlar, yanğınlar və ümumi vəziyyəti pozan digər hallar aid edilir. Mahiyyətcə bu komponentlər gözlənilməzdir və əvvəlki satış həcmi məlumatlarından çıxılmalıdır ki, normal şəraitdə satış həcmi tərəddüdlərini müəyyənləşdirmək olsun. Britaniya pərakəndə ticarət kompaniyalarından biri müəyyənləşdirmişdir ki, gündəlik satış həcminin proqnozlaşdırılması üçün ən yaxşı əlamət qar örtüyünün dərinliyidir. Doğrudur, lakin, tamamilə faydasız nəticədir!

Bu metoda görə t zmanında satışın həcmi Vt, bütün tərkib elementlərinin hasili kimi hesablanılır: əvvəlki dövrdə məhsul satışının həcmi Vt-1, təmayül, Tt, tsikllik Ct və mövsümilik St.

$$Vt = Vt\text{-}1 \times Tt \times St \times Ct$$

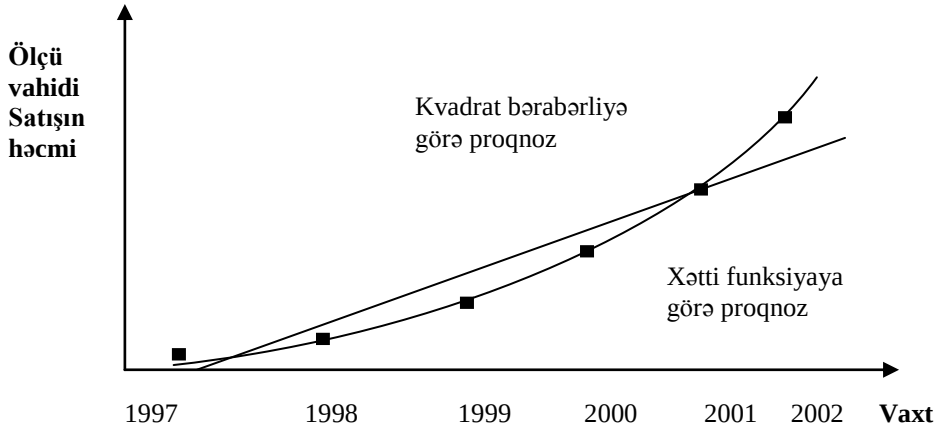
Sığorta üzrə ixtisaslaşan kompaniya bu il 12 000 sığorta polisi (Vt-1= 12 000) sataraq növbəti ilin dekabr ayına satışın həcmini proqnozlaşdırmaq istəyir. Uzunmüddətli təmayülə görə illik artım 5 faiz təşkil edir (Tt = 1,05). Beləliklə, növbəti ilə satışın həcmi £12 000 x 1,05 = £12 600 olacaq. Bununla belə növbəti ilə işgüzar fəallığın düşməsi gözlənilir ki, nəticədə, mövcud təmayülə uyğun olaraq (Ct = 0,9) satışın həcmi, çox böyük ehtimalla gözlənilən satış həcminin 90%-dən çox olmayacaq. Beləliklə də, növbəti ildə satışın həcmi çox güman ki, £12 000 x 1,05 x 0,90 = £11 340. Əgər satışın həcmi hər ay üçün eyni olsa idi, onda, £11 340 / 12 = £945 olardı. Lakin, dekabrda, adətən, sığorta polislərinin satış həcmi orta aylıq normanı keçir, yəni, mövsümilik indeksi St 1,30-ə bərabərdir. Beləliklə də, dekabrda satışın həcmi £945 x 1,30 = £ 1 228-ə çata bilər.

Vaxt sıralarının təhlilində əsas problem mövsümilik, tsikllik və təmayülün qiymətləndirilməsidir. Bu problemə sadə yanaşma - bir neçə ilə orta göstəricilərin hesablanmasıdır, lakin, buna baxmayaraq, o, son hadisələrə tamamlayıcı çəki verməyə imkan vermir və orta göstəricinin hansı zaman müddətinə hesablamaq lazım olduğu məsələsi də açıq saxlayır. Əmsalın tarazlaşdırılması ilə dəyişən orta metodu, bu problemi, ancaq son məlumatların daha yüksək çəki əmsalını götürərək keçmiş dövr üzrə bütün statistik məlumatları daxil etməklə həll edə bilər. Bu zaman məlumatların kənarlaşması ilə bağlı problemlər həll edilsə də, yeni problem meydana gəlir – keçmiş dövrlərə görə göstəriciləri müəyyənləşdirərkən azalma əmsalı sürətini təyin etmək. Çəki əmsallarını avtomatik

düzəldən bir çox metodlar hazırlanıb, lakin, onların hamısına vaxt sıraları təhlilinin bütün növlərinə xas olan çatışmamazlıq xasdır: onlar keçmişdə mövcud olan tərəddüd prinsiplərinin təkrarlanması zəmininə əsaslanırlar.

9.3.2 Təmayülün təhlili Əyrinin approksimasiyası

Təmayülün təhlili daha geniş istifadə edilən strateji proqnozlaşdırma metodu olmaqla yanaşı, həm də, daha çox sui-istifadə edilən metoddur. O sürətlə və asanlıqla tətbiq edildiyinə görə geniş yayılıb. Sadə, ancaq statistiki cəhətdən etibarlı məlumatlar almaqdan ötrü ondan tərəddüd etmədən istifadə edirlər.



Şəkil 9.3 Təmayülün təhlili

Belə yanaşma proqnozlaşdırma məqsədilə vaxt sıraları üzrə keçmiş məlumatların hesablanması ilə alınmış əyrini gələcəyə ardıcıl proyeksiya etmə düsturuna əsaslanır. Tipik misal şəkil 9.3-dür: 1995-96-cı illərə proqnozu formalaşdırmaq üçün 1990-94-cü illərdə satışın həcmi üzrə məlumatlardan istifadə olunur, Sy.

Təmayülün təhlilinin baza forması düz xəttin vaxt sıraları təhlili xəttinə approksimaiyasından və sonra, alınmış nəticələrin gələcək satış həcminin ekstropolyasiyasına tətbiqinə əsaslanır. Beləliklə, belə güman edilir ki, videomaqnitofonların satışının həcmi hər il eyni miqdarda artacaq – təmayül xətti bərabərlik şəklindədir:

$$Fy = a + b \times T,$$

burada, Fy Y ilinə videomaqnitofonların proqnozlaşdırılmış satış həcmidir,

T = Y – 1980, a və b isə müəyyən edilməli olan qeyri-məlum əmsallardır.

Təmayülün təhlili və bir çox digər statistik proqnozlaşdırma metodları ilə bağlı əsas məsələ qeyri-məlum əmsalın qiymətini müəyyənləşirməkdən ibarətdir. Bunu etmək üçün ən geniş yayılmış üsul reqressiv təhlildir. Satışın faktiki və proqnozlaşdırılan həcm fərqinin kvadrat məbləğini minimallaşdıran əmsalın qiymətinin hesablanması aşağıdakı qaydada aparılır:

$$\sum_{y=1990}^{1984} u^2{}_{y}$$

burada u y xətalar vektorudur, F y - S y-dir

Bu metod aşağıdakı bərabərliyi almağa imkan verir:

F y = 0,14 + 1,65 x T + u y

R^2 = 0,987

R^2-ın qiyməti kifayət qədər yaxın approksimasiyanı göstərir, çünki, onun qiyməti 1 (dəqiq uyğunluq) və 0 (uyğunsuzluq tamamilə yoxdur) arasında tərəddüd edə bilər.

Statistik nöqteyi-nəzərindən belə mükəmməl nəticə təmayülün təhlili ilə bağlı təhlükəni əks etdirir. Sadəlövh nəticədir: ancaq, axmaq, videmaqnitofonların satışını müəyyən müddət ərzində xətti olaraq artacağını düşünə bilər! Vizual müayinədən görünür ki, satış həcminin dəyişməsi təmayülü düz xətti deyil, yuxarıya meyllənmiş əyri formasındadır. Təmayülün təhlili daha mürəkkəb bərabərlikdən istifadə etməklə bu problemi həll etməyə imkan verir. Kvadrat bərabərlik reqressiv təhlil aparmağa və daha dəqiq approksimasiya və qrafik formasını verməyə imkan verir:

F y = 0,44 + 1,05 x T +0,15 T^2 + **u** y

R^2 = 0,999

1985-də T = 5 və 1986-da T = 6 olduqda. Nəticələr həmçinin qiymətləndirmənin yuxarı və aşağı sərhədlərini – reqressiv təhlil üçün əlavə faydalı nəticələr olan göstəriciləri - müəyyənləşdirməyə (95 faiz) imkan verir.

Xətti və kvadrat forma təmayülün approksimasiyasına tətbiq edilə biləcək bərabərlik növlərindən yalnız ikisidir. Proqnozlaşdırmanın digər metodları ola bilər:

Kvadrat loqarifm RFy = EXP(-0,67249 + 1,1727 x T + 0,13112 x T^2), R^2 = 0,999

Göstərici $Fy = 0{,}66348 \times EXP(0{,}64821 \times T)$
$R^2 = 0{,}945$
Modifikasiya edilmiş hiperbola $Fy = 1 /(1{,}5006 - 0{,}4181 \times T)$
$R^2 = 0{,}730$

Belə approksimasiyalar yaxşıdır, lakin, hansı proqnozları verirlər? Kvadrat və göstərici formaları satış həcminin daha sürətlə artmasından xəbər verir, lakin, belə sürətli artım templərində göstərici forması 1996-cı ildə 30 000 000 vahidə bərabər, yəni, ABŞ-dakı hər ailəyə bir maqnitafondan çox proqnoz nəticəsini verir. Təəsüf ki, hər iki optimal approksimasiyalı əyri daha ziddiyyətli proqnoz nəticələri verir. Həmin vaxtda kvadrat forması zəifləyən göstərici artımını, kvadrat loqarifm isə 1984-cü ildən sonra satışın aşağı düşəcəyini proqnozlaşdırır.

Nəticələr təmayülü təhlil edərkən əyrinin approksimasiyası və formasının təhrifi ilə bağlı təhlükələrdən xəbər verir. Reqressiv təhlilin köməyilə əyrinin approksimasiyasına arzuolunan əyri formasını və ifadəsini seçdikdən sonra başlamaq lazımdır. Şübhə yarandığı halda vaxt sıralarının approksimasiyası üçün düz xətlərdən istifadə etmək lazımdır. Bu tamamilə yanlış ola bilər, lakin, hər halda, bizə həmin metodun bütün çatışmamazlıqları bəlli olmuş olur. Analoji qaydada, proqnozlaşdırıla bilinməyən əyrilərlə bağlı bəzi problemləri təhlilin aparılması üçün vaxt sıralarının diqqətlə seçilməsi və təmayülün məhdudlaşdırılmış təhlilindən istifadə etməklə aradan qaldırmaq olar.

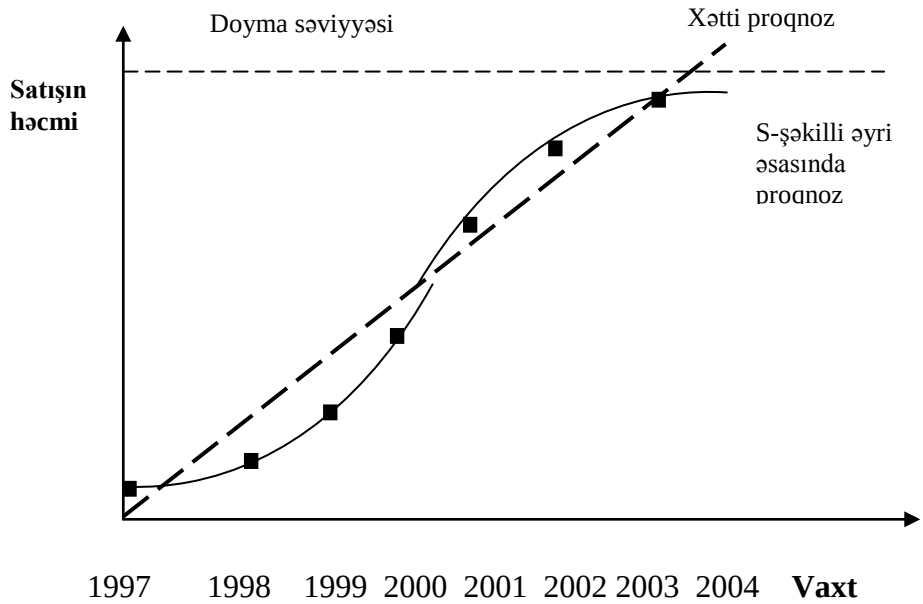
Bütün çatışmamazlıqlara baxmayaraq, təmayülün təhlilinin bəzi faydalı tətbiq növləri mövcuddur. Satış həcminin proqnozlaşdırılması - bu daha geniş yayılmış tətbiq üsulu olsa da, təmayülün təhlili həm də yeni məhsulun bazarda qəbul edilmə səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi, bir texnologiyanı digəri ilə əvəzlənməsi, texnoloji dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması kimi digər sahələrdə də səmərəlidir. Təmayülün təhlilinə həm də reqressiv təhlilin bəzi üstünlükləri xasdır. O nisbətən tez aparılır, tətbiqi sadədir və başa düşülən metodikaya əsaslanır, nəticələrin etibarlı və doğru olması üçün statistik tədbirləri təmin edir.

S-şəkilli əyri

Yuxarı doyma həddinə çatmağı göstərən S-şəkilli vaxt sıraları və ya S-şəkilli əyrilər vaxt sıralarının təhlili üçün xüsusilə əlverişlidir. Texnologiya və satış həcminin proqnozlaşdırılması sferasında əksər hallarda məhsuldarlığın və ya satış həcminin aşa bilməyəcəyi yuxarı sərhəd mövcud olur. Avtomobil mühərrikləri misalına baxaq. Mühərrikin daxili yanma nəticəsində çata biləcəyi istilik veriminin nəzəri həddi mövcuddur, buna görə də, tədqiqata və təkmilləşdirilməyə qoyulan vəsaitlərdən əldə edilən fayda, tədricən bu nəzəri həddə yaxınlaşdıqca, azalır. Anoloji qayada,

videomaqnitofonların satışı sferasında, müəyyən vaxtda çatılacaq satış həcminin yuxarı həddi mövcuddur. Bütün bu rasional və ya praktiki məhdudiyyətləri nəzərə alaraq təmayülün təhlilinin keyfiyyətini və etibarlılığını əhəmiyyətli surətdə artırmaq olar.

Videmaqnitofonlar kimi yeni məhsul qruplarının potensialını proqnozlaşdırmaqla, satışın həcmini deyil, asan və etibarlı surətdə bazara daxil olmanı proqnozlaşdırmaq olar. Bu onunla izah olunur ki, daxil olma həmişə yuxarı sərhədə malik müəyyən əyri formasında təsvir edilən qrafikə uyğun gedir. Məişət texnikası üçün mütləq "tavan" ailələrin 100%-dir, lakin, elə məhsullar var ki, misal üçün, qabyuyan maşınlar, bazarın doyma səviyyəsi daha aşağıdır.



Şəkil 9.4 S-şəkilli əyridən istifadə etməklə bazara daxil olma proqnozu

Şəkil 9.4-də maqnitofonlar üçün daxil daxil olma proqnozu və göstəricisi verilib. Proqnoz Hompersin müəyyən doyma həddinə malik S-şəkilli əyrisindən istifadə etməklə hazırlanıb. İfadə aşağıdakı formadadır:

$$FT = a_0 \text{ x } a^{a_1 T2}$$

Burada, a0, a1 və a2 qiymətləndirilməli olan parametrlər, T isə vaxtdır. a0– bu satış həcminin heç vaxt keçə bilməyəcəyi doyma səviyyəsidir, a_0 x a_1 isə T = 0 olanda proqnozdur. Təəsüf ki, Hompers bərabərliyini reqressiv metodların deyil, qeyri-xətti qitmətləndirmə metodlarının köməyi ilə həll etmək olar. Bu, əks halda reqressiv təhlilin köməyi ilə müəyyənləşdirilə bilən, əmsalın axtarılması prosesini müəyyənləşdirən qayda

əsasında təkrarlanan üsuldur. Bir sıra belə üsullar mövcuddur, lakin, onların heç də hamısı etibarlı deyil.

Videomaqnitofonlar bazaraına daxil olumasına aid Hompers bərabərliyi aşağıdakı şəkildədir:

$$Fy = 59,2 \times 0,0420^{0,647T}$$

brada, T = 1980-dir.

Bu bərabərlikdən çıxış edərək bazara daxil olarkən doyma səviyyəsi ailələrin 59,2%-ni təşkil edir və 1994-cü ildən sonra satış həcmi azalacaq. S-şəkilli əyrinin qeyri-xətti qiymətləndirməsinə alternativ kimi Hompers bərabərliyini və ya anoloji **logistik modeli** doyma səviyyəsi(a0) məlum olduqda reqressiv təhlilin köməyilə həll etmək olar.

Bu çevrilmə doğru S-şəkilli ifadəni almağa imkan verir, lakin, münasib olmayan doyma səviyyəsinin seçilməsi zamanı məlumatlar və nəticələr arasında uyğunluq qənaətbəxş olmayacaq. Əgər bu baş verərsə, xəta və yoxlama yolu ilə daha qənaətbəxş nəticələr alınanacan müxtəlif doyma səviyyələrini seçmək lazımdır. Sistemli şəkildə axtarışın aparılması zamanı proses qeyri-xətti qiymətləndirmə üsuluna çevrilir. Aşağıda təsvir edilmiş yeniliklərin yayılması və texnologiyanın dəyişdirilməsinin xüsusi halları təmayülün məhdudlaşdırılmış faydalı tətbiqlərinə əlavə misaldır.

Məhsulun qəbul etmə səviyyəsini əks etdirən S-şəkilli əyri ilə məhsulun həyat tsiklinin ilkin mərhələləri qrafiki arasında uyğunluq yanlış fikirə səbəb ola bilər. S-şəkilli əyri məhsulun istehlakının birinci halından başlayaraq onun bütün istehlakçılar tərəfindən əldə olunduğu doyma səviyyəsinədək vəziyyəti təsvir edir. Müqayisə üçün, məhsulun həyat tsikli qrafiki isə təkcə özündə ilkin deyil, həm də təkrar alışları əks etdirən satış həcmini göstərir. Məsələn, Avropada demək olar ki, hamı avtobusdan istifadə edir, yəni, məhsulu qəbul etməyin S-şəkilli əyrisi doyma səviyyəsinə çatıb və nə aşağı düşəcək, nə də yuxarı qalxacaq. Əksinə, avtobusun həyat tsikli qrafiki tənəzzül dövründədir, çünki, getdikcə daha çox insanlar şəxsi maşınlardan istifadə etmək istəyirlər. ABŞ-da araq istehlakı sahəsində tamamilə əks situasiya müşahidə olunur. Bu halda da məhsulu qəbul etməyin S-şəkilli əyrisi öz doyma səviyyəsinə çatıb, çünki, araqdan istifadə etmək istəyən və buna imkanları olan insanların əksəriyyəti artıq onu istehlak ediblər. Buna baxmayaraq, araq kimi məhsulun həyat tsikli əyrisi, insanların araqdan daha çox miqdarda istehlak etməsilə yüksəlməkdə davam edir.

Yuxarıda təsvir etdiyimiz (9.2.1 bölməsi) “bazar yığımı modeli” məhsulu qəbul etmə və həyat tsiklləri əyriləri arasında əlaqə yaratmağa imkan verir. Bu metoda görə S-şəkilli əyri formasında qrafik “bazarda alıcılasrın sayına” daha çox uyğun gəlir, məhsulun həyat tsikli qrafiki isə “bazarda məcmu tələbi” əks etdirir.

İnnovasiyanın yayılması (diffuziyası)

Yeniliklərin yayılması mexanizmi barədə bəzi tədqiqatlar müəyyən dəyişikliklərlə təmayülün təhlili modelinin yaradılmasına səbəb oldu. Bass (*Bass*, 1969) yeniliyə və istehlakçıların təqlidi davranışına əsaslanan uzunmüddətli xidmət dövrünə malik istehlak malları üçün yeni məhsulun inkişaf modelini yaratdı.

Videomaqnitofonlar misalı üçün, bu o deməkdir ki, T zaman müddətində daxil olmanın artımı, İT, bərabərdir:

$$İT = r(M - PT) + p(M - PT)\,PT/M$$

burada, r(M - PT) – istifadə edilməyən potensiala proporsional *innovasiya effektidir*.

p(M - PT) PT /M – istifadə edilən potensiala proporsional *təqlidi effektdir*.

M – maksimal potensialdan hissə şəklində çatılmış son potensialdır.

PT – T anında daxil olma səviyyəsidir.

Beləliklə, bəzi insanlar məhsulu qəbul etmə haqqında müstəqil olaraq qərar verdikləri halda (novatorlar), digərləri bu məhsulu artıq qəbul edənlərin təsiri altına düşürlar (təqlidçilər). Yığıcı daxil olma əyrisinin forması **innovasiya səviyyəsi** (r) və **təqlidçilik səviyyəsinin** (p) nisbi göstəricilər kəmiyyətindən asılıdır. Əgər *innovasiya səviyyəsi* böyükdürsə, onda, satış həcmi əvvəlcə sürətlə, sonra isə doyma həddinə qədər yavaş-yavaş artacaq. Yox, əgər *təqlidçilik səviyyəsi* yüksəkdirsə, onda, S-şəkilli əyri alınır. Kifayət qədər məlumat topladıqdan sonra r və p göstəriciləri reqressiv təhlilin köməyi ilə təyin oluna bilər.

Diffuziya bərabərliyi (yayılma) təmayülün ənənəvi təhlilinin faydalı növüdür. Vaxt sıralarının təhlilinin digər metodlarından fərqli olaraq, o, istehlakçı davranışına əsaslanıb. Diffuziya prosesi, faktiki olaraq, sadəcə iki sinfə bölməkdən daha çətindir: yenilikçilər və təqlidçilər, - lakin, bu metodun tətbiqi nəticəsində alınmış bərabərlik proqnozlaşdırmaq üçün etibarlı məlumatlar almağa imkan verir.

Tamamlayıcı göstəricilərin əlavə edilməsi ilə diffuziyanın təkmilləşdirilmiş modellərinin yaradılması cəhdləri heç də uğurlu olmayıb. Onlar da, əksəriyyəti bir və ya iki marketinq dəyişəninin əlavə təsirini öyrənməyə imkan verir (reklam və məhsulun bazara virəlilədiləmsi üzrə fəaliyyətlər), lakin, hələ, marketinq və ya xarici dəyişənlərin hansı qaydada birləşdirilməsini müəyyənləşdirən vahid nəzəri əsas yoxdur. Bəzi müqayisələr aparılıb və nəticələr göstərib ki, əlavə mürəkkəbləşdirmələr sadə modellərdən çox az qabağa getməyə imkan verir. Daha mürəkkəb modelllərin əsas çatışmamazlığı kifayət qədər məlumatların olmadığı məhsulun həyat tsiklinin ilkin mərhələlərində qiymətləndirilmə aparılması zəruri olmasıdır.

Texnologiyanın dəyişdirilməsi

Texnologiyanın dəyişdirilməsi yeni texnologiyanın köhnəni əvəz edərkən innovasiyanın yayılmasının xüsusi halıdır. Məsələn, hava nəqliyyatı su/dəmir yolunu əvəzləməyə başladı; vinil plastikanı yazılı kasetlər və ya kompakt disklər əvəzlədi. Texnologiyanın dəyişdirilməsini ənənəvi diffuziya prosesi kimi Fişer və Pray (*Fisher and Pry*, 1978) tərəfindən hazırlanmış xüsusi dəqiq metodun köməyilə proqnozlaşdırmaq olar.

Fişer – Pray metodu köhnə ideyanı yenisi ilə əvəzləməni göstərən vaxt sıralarından ibarətdir. Konkret halda adambaşına marqarin və kərə yağı istehakına baxaq:

$$fT/(fT - 1) = e^{d+bT}$$

burada fT – T anında yeni texnologiyanı (marqarini) qəbul edən insanların bir hissəsdirir.

d və b qiymətləndirilməli olan parametrlərdir.

Reqressiv təhlil aşağıdakı nəticəni verir:

$$fT/(fT - 1) = e^{-0,261 +0,284T}, R^2 = 0,928$$

Bərabərliyin reqressiya metodu ilə həll edilə bilməsinə baxmayaraq, dəyişdirilmə prosesinin cazibədarlığı onun qanunauyğunluğundadır. Bu, statistikaya müraciət etmədən gələcəyə proyeksiya verən prosesi düzxətli qrafik şəklində əks etdirmək üçün lazımi çevirmələr aparmağa imkan verir. Onun nəticələri göstərir ki, marqarinin istehlak payı 1995-ci ildə 81 faizdən 2005-ci ildə 91 faizədək artacaq.

Fişer – Pray metodu çox mürəkkəb prosesin öyrənilməsinin sadə üsuludur. İqtisadi və kommersiya şəraitinin və insanların öz sağlamlığına münasibətlərinin dəyişdiyi on il ərzində, aydındır ki, çoxlu dəyişikliklər baş verir. Səbəb-nəticə əlaqələri vasitəsilə dəyişiklikləri modelləşdirmək cəhdi bütün uyğun mexanizmləri təsvir edən üsulu tapmağa kömək edə bilər. Təmayülün təhlilinin digər metodları kimi Fişer – Pray metodu da bütün təsir növlərinin məcmu effektini nəzərə alır və onların birgə, keçmiş üçün olduğu kimi gələcək üçün də dəyişdrilmələrin reallaşdırılma modeli verdiyi zəmininə əsaslanır. Bununla belə bəzən mühüm təsir amillərindən biri doğrudan da ciddi dəyişikliklərə məruz qalır və dəyişdirilmə tempinə təsir göstərir.

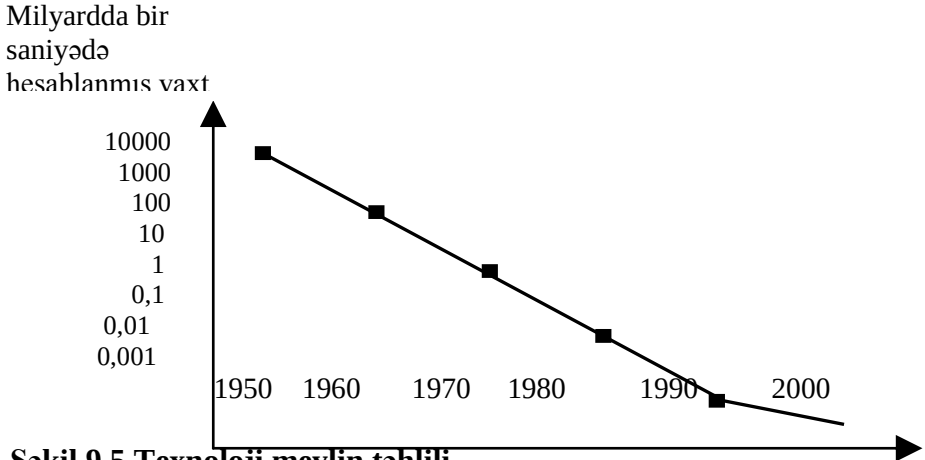
Texnoloji meyllərin təhlili

Texnoloji meyllərin təhlili satışın həcmini deyil, texnoloji təkmilləşmələrin nəticələrini proqnozlaşdırmağa istiqamətlənib. O, texnologiyanın əksər təkmilləşdirilmə vaxtının bərabər paylandığı fikrinə əsaslanır. Şəkil 9.5-də bunun nə qədər həqiqətə uyğun olduğu görünür; misal kimi son 40 ildə kəskin dəyişən kompüter hesablamalarının sürəti göstərilib.

Texnologiyanın inkişaf meylinin təhlili geniş yayılmış qəfil elmi tərəqqi fikirini inkar edir. Gözlənilməz elmi sıçrayışlar gözlənildiyindən

də az-az baş verir. Pensilinin ixtirası barədə tez-tez çəkilən misal norma deyil, sadəcə istisnadır. Yeni minilliyin əvvəllərində baş verəcək yeniliklər yəqin ki, indi mövcud olan elmi və texnoloji biliklərə əsaslanacaq. Texnoloji tərəqqi modeli daha yüksək məhsuldarlıq əldə etmək məqsədilə müxtəlif texnoloji sferalarda böyük sayda innovasiyaların seçilməsi və inteqrasiyası ilə məşğul olan ixtiraçıların əməyinin nəticəsi olduğuna görə, adətən, daimi olurlar.

Çox vaxt radikal yeniliklərin təsiri yaxın sferalarda təkamül işləmələrinin sabit tərəqqisində boğulur. Misal kimi hesablamaların sürətindəki dəyişiklikləri göstərmək olar. Məlum müddət əsas diskret innovasiyaları əhatə edir (1950-ci illərdə elektrovakum alətlərindən tutmuş 1960-cı illərədə tranzistorlara, 1970-ci illərdə silisium çiplərinə, 1980-cı illərdə arsenid qaliuma kimi), lakin, inkişaf daima baş verir. Tranzistor özlüyündə elmi sıçrayışların təsirinə uğurlu misaldır. Tranzistorun ixtirasını çox vaxt elektron alətlərin ölçüsünün kiçilməsi ilə bağlıyırlar, lakin, mövcud qiymətləndirilmələrə görə əlavə texnologiyaların paralel inkişafı olmasa idi, tranzistorların bazasında elektron alətlərin ölçüsü elektrovakum alətləri ilə müqayisədə əhəmiyyətsiz (təxminən 10 faiz) olardı.



Şəkil 9.5 Texnoloji meylin təhlili

Beləliklə, texnoloji meyllərin təhlili, Fişer-Pray metodunun texnologiyanın dəyişdirilməsinə dair qəbul etdiyi fərziyyəyə əsaslanıb. Hər iki metod çox mürəkkəb proseslərin nəticəsidir, lakin, məcmu effekt daimidir, əvvəlki meyllər isə yaxın gələcəkdə baş verəcək dəyişikliklərin yaxşı əlamətləri ola bilərlər.

Texnoloji tərəqqinin S-şəkilli qrafik şəkildə inkişafını qəbul edilməsi texnoloji meyllərin təhlilinin vacib xüsusiyyətidir. Əvvəlcə texnoloji tərəqqi yavaş gedir, bəlkə də ona görə ki, onda az adam iştirak edir, əsas texnoloji bilikləri hələ əldə etmək lazımdır, texniki maneələrin isə aradan qaldırılmalıdır. Ənənəvi biliklər və qəbul edilmiş qayda uzun müddət

ərzində inkişafa maneə ola bilər. Hərbi aviasiya texnologiyası birinci dünya müharibəsi ərzində kəskin inkişaf etdi, lakin, sonra praktiki olaraq hərbi büdcənin ixtisarı nəticəsində 20 il dondurulmuş qaldı, çünki, hərbi rəhbərlik uçuş vasitələrinin təkmilləşdirilməsində maraqlı deyildilər. İnkişaf, texnologiyanın əhəmiyyəti dərk edildikdən sonra tədricən əmsal qaydasında sürətlənməyə başladı, texnoloji fəaliyyətin miqyası genişləndi, ona böyük maliyyə vəsaitlər ayırmağa başladılar. İkinci dünya müharibəsi təhlükəsi müharibədən sonra da radikal olaraq yeni reaktiv mühərriklərin hazırlanması ilə davam edən hərbi aviasiyanın uçuş-texniki xüsusiyyətlərinin sürətlə təkmilləşməsini stimullaşdırdı.

Nəhayət, texnoloji tərəqqinin sürəti dayanır. Texnoloji tərəqqinin dayanmasının iki səbəbi var. Birincisi, texnologiyanın mütləq həddi ola bilər. Misal üçün, silahlı vertolyatların maksimal sürəti 350 km/saatı bir qədər yuxarı göstəricidə doyma səviyyəsinə çatır. Bu həddi keçmə halında ya vinti daşıyan pərlərin sonu səsdəniti sürətlə hərəkət edəcək və vint qaldırıcı gücünü itirəcək, ya da arxa vint tormozlayıcı təsir göstərəcək ki, bu da qaldırıcı gücün itirilməsinə səbəb olacaq. Əgər əhəmiyyətli yeni texnologiya tətbiq edilərsə, bu problemi həll etmək olar, lakin, bu, hətta hərb tədqiqatı və təkmilləşdirilməsi büdcəsi çərçivəsində belə ən optimal və iqtisadi cəhətdən doğrulmuş qərar olmayacaq.

Bəzən sırf iqtisadi amillər inkişafa əngəl törədir. Misal üçün, “səs maneəsi” hərbi aviasiyanın inkişafına maneə ola bilmədi, bəs nə üçün mülki təyyarələr səsdən iti ola bilməzlər? “Konkord” və “Tu-144” (mümkündür ki) texnoloji maneələrin mövcud olmadığını nümayiş etdirdilər, lakin, bütün iqtisadi səmərəli mülki təyyarələr səsə qədərki sürətlə uçurlar. Gəlirlərin sürətlə azalması meyli olduqda, praktiki olaraq texnologiya inkişaf etmir. Konkret halda səsdəniti uçuşların yüksək sosial və iqtisadi xərclərlə uyğunluğunun müştərilər üçün məhdud iqtisadi dəyərliliyi sürəti iqtisadi maneəyə çevirir. Görünən odur ki, hətta hərbi aviasiya səsdəniti uçuş vasitələrinin inkişafının qeyri-texnoloji həddinə çatmışdır. Daha sürətli hərbi təyyarələrin yaradılması mümkündür, lakin bu elə həmin sürətdə və həcmdə digər uçuş –texniki xüsusiyyətlərin itirilməsi hesabına baş verəcək, - ancaq bu hələ hamısı deyil! Müasir dövrdə B-2 və F-117 təyyarə-görünməzlərin hallarında olduğu kimi, sürətli olmaqdansa görünməz olmaq daha yaxşıdır.

Texnoloji meylin S-şəkilli əyrisi satış meyli əyrisinə nisbətən daha çox qeyri-müəyyəndir. Başlanğıc mərhələdə, yeni ideyanın potensialı sürətlə dərk edildikdə çox vaxt yavaş artım müşahidə olunmur. Vertolyotların da, lazerlərində yaradılması texnologiyası lap əvvəldən sürətlə getdi, çünki, onların əhəmiyyəti göz qabağında idi və onlar mövcud energetik əsaslar üçün təhlükəli deyildilər. İnkişafın tarazlanması, adətən, texnoloji və iqtisadi amillərin birgə təsiri altında baş verir. Çox vaxt meylin inkişaf xətti bir neçə vacib texnoloji innovasiyaları əhatə edir, lakin, peyklərin

meydana gəlməsi və dövlət tənzimlənməsindən imtinanın məsafə ilə telefon danışıqlarının dəyəri (əgər qiymətlər deyilsə) arasındakı əlaqəni pozduğu telekommunikasiya sahəsində olduğu kimi, bəzən, yeni texnologiyalar kəskin inkişafa səbəb olurlar.

Texnoloji inkişafın ümumi tarazlığı sayəsində texnoloji meyllərin təhlili planlaşdırma üçün faydalı alətə çevrilir. O, yeni işləmələr üçün məhsuldarlığın real plan göstəricilərini müəyyənləşdirməyə və gəlirlərin azalma ehtimalında texnologiyaya yüksək xərclərini qarşısının almağa kömək edə bilər. Lakin bununla belə, bu alətdən düşünülməmiş istifadə təhlükəli ola bilər.

Çox vaxt məhsuldarlıqda hansı meyllərin əsaslı olduğunu dərhal müəyyənləşdirmək olmur.

ABŞ-da aviasiya mühərrikləri istehsalçıları və Böyük Britaniya hökuməti əvvəlcə nəqliyyat aviasiyası üçün reaktiv mühərriklərdən imtina etdi, çünki, bəzi ekspertlər yanacağın xüsusi çəki xərci kimi meyara həddən artıq böyük diqqət verirdilər. Reaktiv mühərriklər yanacağın xüsusi çəki xərcinə görə porşenlilərdən geri qalsalar da, bir mühərrikə sərnişin daşınmasının dəyərinə görə onları üstələyirlər. Gələcəyi görməyən kimi görünməmək üçün ən azı yarısın, hətta bütün on əlamətin aşkarlaması lazımdır. Sonradan onların mütəmadi müqayisə edilməsi və yoxlanması lazım gələn meyarlara tətbiq etmək olar.

Texnoloji meyllərin qrafiki çox vaxt reqressiv təhlilin köməyi olmadan qurulurlar. Reqressiv təhlilə çatışmamazlıqlar xasdır, çünki, çevrilmələr, çox vaxt, bir sıra hallarda baş verən sürətli doymanı əks etdirə bilmir. Bu metod məlumatların qənaətbəxş statistik uyğunluğunu əldə etməyə imkan verir, lakin, əyriyə forma verərkən iqtisadi və ya təbii maneələr nəzərə alınmır. Reqressiv təhlilin digər çatışmamazlığı optimal approksimasiyalı əyrinin yaradılması deyil, məlumat nöqtələrinə yuvarlaqlaşdırılması zəruriliyini ortaya qoymasıdır. Adətən, diqqət mərkəzində orta kəmiyyətlər deyil, ekstremumlar olur. Bununla belə yuvarlaqlaşdırma metodlarının hazırlanmasındakı son nailiyyətlər bu problemdən qaçmağa imkan verir (*Bultez and Parsons*, 1998).

Meylin istiqaməti və sərhədləri diqqətlə öyrənilməlidir. Əgər rəqiblər uzun müddət ərzində diqqətlərini bir konkret meyara yönəldirlərsə, onda, məhsuldarlığın qaldırılmasının mövcud sərhədlərini asanlıqla unutmaq olar. Maneələrin yaranmasının potensial texniki, iqtisadi, sosial, siyasi və ekoloji səbəblərini nəzərdən keçirmək lazımdır. “Konkordda” olduğu kimi, çox vaxt, faktiki sərhədə çatılması bir neçə amilin birləşməsindən şərtlənir.

9.3.3 Qabaqlayıcı indikatorlar

Əksər kompaniyalar öz satışlarının həcmini bir və ya bir neçə **qabaqlayıcı indikatorların** aşkarlaması yolu ilə proqnozlaşdırmağa cəhd edirlər: yəni ki, kompaniyanın satış həcmindəki dəyişiklikləri qabaqyan və həmin istiqamətdə dəyişən vaxt sıralarının digər məlumatlarından. Misal üçün, santexnika məhsullarının təqdim edilməsi ilə məşğul olan kompaniya müəyyənləşdirə bilər ki, onun satışının həcmindəki dəyişiklik yaşayış tikintisi indeksindəki dəyişikliyin başlamasından dörd ay sonra baş verir. Uyğun olaraq yaşayış tikintisi indeksi əhəmiyyətli qabaqlayıcı indikatordur. Doğum və ya orta ömür müddəti kimi digər qabaqlayıcı indikatorlar yeni minillikdə bazarlara əhəmiyyətli təsir göstərir. Fransa, Almaniya və Yaponiya da daxil olmaqla əksər inkişaf etmiş ölkələr yaşlı əhaliyə təqüd ödənişlərinin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı ciddi problemlərlə üzləşəcəklər. Niderland, ABŞ və Böyük Britaniya da daxil olmaqla təqaüd təminatının maliyyələşdirilməsi proqramının olduğu ölkələrdə yaşlı əhali daha da varlı olacaqlar. Ölkələrin belə demoqrafik dəyişikliklərə müxtəlif cürə hazırlaşmalarına baxmayaraq, bütün ölkələrdə yaxın bir neçə on il ərzində dəfn xidmətləri bazarının sürətlə artacağını asanlıqla proqnozlaşdırmaq olar.

Keçmişdə faydalı olan keçmiş indikatorların gələcəkdə də faydalı olacağını və ya onları bir bazardan digərinə keçirdə bilmək barədə güman etmək təhlükəli olardı. Misal üçün, *Disney* kompaniyasında tematik parklar ətrafında təmərküzləşmiş dövrə modellərinə böyük diqqət ayrılır – səyahətə sərf edilən bu vaxt dövrələri sərhədləri və ziyarətçilərin sayı tələbin indiqatorudur. *EuroDisney* kompaniyasının ilkin uğursuzluğnun qismən də səbəbi onun bu modeli əsas tutması və avropalıların istirahətə və səyahətə xərcləmələrinin səviyyəsinin amerikanlardan fəqləndiyini inkar etməsidir.

9.3.4 Çoxölçülü statistik təhlil

Vaxt sıralarının təhlili əvvəlki və sonrakı satış həcminə necə funksiya olub-olmamasından asılı olmayaraq real tələb amili kimi deyil, vaxt funksiyası kimi baxır. Ancaq istənilən məhsulun satış həcminə bir çox real amillər təsir göstərir.

Tələbin statistik təhlili

Tələbin statistik təhlili zamanı ona təsir göstərən daha mühüm real amillərdən və onların nisbi təsir səviyyəsini aşkarlamağa imkan verən metodlardan istifadə olunur. Daha çox təhlil edilən amillərə aiddir: qiymətlər, gəlir, əhalinin sayı və məhsulun bazara irəlilədilməsi fəaliyyəti. Bu təhlil metodlarına görə satışın həcmi (QT) asılı dəyişəndir. Təhlil

satışın həcmini tələbə aid olan – X1, X2, ... Xn- asılı olmayan bir sıra dəyişənlərin funksiyası şəklində verməyə cəhddən ibarətdir.
Yəni ki,

$$QT = f(X1, X2, ... Xn)$$

Optimal proqnoz amillərini tapmaq və bərabərliyi tərtib etmək üçün çox reqressiyalı təhlilinin köməyilə məlumatları müxtəlif düsturlala əlaqələndirmək olar.

Məsələn, Şotlandiyanın cənubuna elektroenerji təchizatı məsələləri üzrə Komitə paltaryuyan maşınlarının illik satış həcminin (QT) proqnozlaşdırılması üçün düstur hazırlamışdır (*Moutinho*, 1991):

$$QT = 210739 - 703\ PT + 69\ HT + 20\ YT$$

burada,

PT -müəyyənləşdirilmiş orta qymət;

HT – kommunal qurgulara qoşulmuş bir ailəyə düşən yeni evlərin və

mənszillərin sayı;

YT – adambaşına düşən gəlirdir.

Beləliklə, müəyyənləşdirilmiş orta qiymət 387 funt sterlinq, şəraitə malik ev və mənzillərin sayı 5000-ə bərabər, adambaşına düşən orta gəlir 4800 funt sterlinqə bərabər olduğu ildə, bu düstura görə paltaryuyan maşınların faktiki satış həcminin 379 678 ədəd olacaqdır:

$$QT = 210739 – 703(387) + 69(5\ 000) + 20\ (4\ 800)$$

Bu bərabərliyin dəqiqlik səviyyəsinin 95% olduğu müəyyənləşirilmişdir. Əgər, bu dəqiqlik, digər regionlara tətbiq zamanı saxlansa idi, onda, bu düstur proqnozlaşdırma üçün faydalı alət olardı. Marketinq üzrə mütəxəssislər, proqnozlaşdırma məqsədilə növbəti il üçün adambaşına düşən gəlir səviyyəsini, yeni ev və mənzillərin sayını və qiymət səviyyəsini proqnozlaşdıra bilərdilər. Tələbin statistik təhlili çox mürəkkəb ola bilər və marketinq mütəxəssisi belə təhlili aparmaq, nəticələri hazırlamaq və şərh etmək üçün xüsusi diqqət göstərməlidir. Kompüter texnologiyalarının getdikcə inkişafı nəticəsində tələbin statistik təhlili getdikcə daha çox istifadə edilən proqnozlaşdırma metoduna çevrilir.

Satışın həcminin çoxölçülü proqnozlaşdırılması

Kompaniyanın marketinq informasiya sisteminin topladığı informasiyanı çox vaxt əlavə təhlil etmək lazım gəlir və bəzən, menecerlərin əldə edilmiş informasiyanı marketinqlə bağlı qərarlara və problemlərə tətbiq etdiyi zaman köməyə ehtiyacı olur. Belə köməklərdən biri yığılmış məlumatlar arasında əlaqələri və onların statistik etibarlılığını daha yaxşı öyrənməyə imkan verən genişləndirilmiş statistik təhlildir. Belə təhlil

menecerlərə orta kəmiyyət və məlumatların standart kənarlaşmasının sadə hesablamasından irəli getməyə imkan verir. Niderlandda qısamüddətli istehlak malllarının satış həcmi bazarının öyrənilməsi zamanı, marketinq fəaliyyətinə əsaslanmış brendin (Bt) bazar payının proqnozlaşdırılması modeli əldə edildi (Alsem et al., 1989):

$$Bt = -7.86 – 1,45 + PT + 0,084AT\text{-}1 + 1,23DT$$

burada,

PT – brendin nisbi qiyməti;

AT-1 - əvvəli dövrdə reklamda payı;

DT –ticarət bölmələrində səmərəli bölüşdürülməsidir.

Bu model və buna bənzər modellər marketinqlə bağlı aşağıdakı suallara cavab verməyə kömək edir:

- Satışın həcminə əsas hansı dəyişənlər təsir edir və onların hər biri nə dərəcədə vacibdir?
- Əgər biz qiyməti 10% və reklam xərclərini 20% artırsaq, onda satışın həcmində hansı dəyişiklik baş verəcək?
- Reklama nə qədər xərcləmək lazımdır?
- Hansı istehlakçılar böyük ehtimalla rəqiblərin brendini deyil, bizim brendi əldə edəcəyini hansı əlamətlər açıq-aşkar göstərir?
- Hansı dəyişənə görə bazarı seqmentləşdirmək daha yaxşı olardı və o neçə seqmentdən ibarətdir?

İnformasiyaların təhlili bir sıra riyazi modelləri də özünə daxil edə bilər ki, bu da marketinq mütəxəssislərinə daha əsaslı qərar qəbul etməyə imkan verir. Hər bir model özündə bir neçə real sistem, proses və ya nəticə əks etdirir. Bu modellər "Əgər... olsa....?" və "Daha yaxşı nə ...?" tipli suallara cavab verməkdə yararlı ola bilər. Son 20 ildə alim-marketoloqlar marketinq menecerlərinə marketinq elementlərinin əlaqələndirilməsi, satış zonalaının müəyyənləşdirilməsi və satış mütəxəssislərinin müştərilərə baş çəkməsi ilə bağlı planın hazırlanması, reklam vasitələrinin optimal uyğunlaşdırılması, pərakəndə ticarət nöqtələrinin açılması üçün yerlərin seçilməsi və yeni məhsulların satış həcminin proqnozlaşdırılması ilə əlaqədar daha əsaslı qərar qəbul edə bilmək üçün müxtəlif modellər hazırlamışlar.

9.4 EKSPERİMENTAL ƏSASDA PROQNOZLAŞDIRMA

Əgər alıcılar öz alışlarını panlaşdırmırlarsa, həm də ekspertlərin və ya onların etibarlı fərziyyələrinin olmadığı şəraitdə, kompaniya birbaşa yoxlama marketinqinin keçirilməsinə qərar verə bilər. Bu metod yeni məhsulların satış həcmini və ya mövcud məhsulların yeni distribyutor kanalları vasitəsilə və ya yeni ərazilərdə satış həcminin proqnozlaşdırılması üçün xüsusilə faydalıdır. Yeni məhsulların satış həcminin

proqnozlaşdırılmasının müxtəlif metodları var – məhsulun yaradılması konsepsiyasının sürətli və ucuz yoxlanmasından tutmuş müəyyən coğrafi bazarda bütün marketinq tədbirləri proqramının yoxlanması məqsədilə çox xərc tutan yoxlama bazarlarından istifadəyə qədər.

9.4.1. Yoxlama konsepsiyası

Yeni məhsulun yoxlama konsepsiyası məqsədli müştərilərin cəlbi ilə baş verir. *Konsepsiya 1*-i aşağıdakı kimi təsvir edə bilərik:

> "Qənaətli, asan idarə olunan, kiçik qabaritli, elektrik mühərrikli orta sinif avtomobili. Yerləri sayı – dörd. Alışlara və qonaqığa getmək zamanı əvəzedilməzidir. İstismar xərcləri benzin yanacağı ilə işləyən anoloji avtomobilə nisbətən iki dəfə aşağıdır. Sürəti 90 km/saatadək, akkumulyatoru doldurmadan gedişi 170 km. Qiyməti 6 000 funt sterlinq".

Bu halda şifahi təsvir və ya məhsulun şəkli tamamilə kifayətdir. Bununla belə daha konkret və fiziki təqdimat yoxlama konsepsiyasının etibarlılığını artırmağa imkan verir. Marketinq üzrə müasir mütəxəssislər yoxlama aparılması məqsədilə məhsulun real konsepsyasına nail olmaq üçün yeni üsullar tapırlar.

Konsepsiya ilə tanışlıqdan sonra istehlakçılar həmin məhsulun alış ehtimalına cavab verə bilərlər. Alınmış cavablar kompaniyaya hansı konsepsiyanın daha cazibədar olduğunu təyin etməyə kömək edir. Məsələn, istehlakçıların məhsulu almaq niyyətinə aid olan suala cavab. Güman edək ki, istehlakçıların 10 faizi "qəti surətdə", 5 faizi isə "ehtimal ki" məhsulu almaq niyyətində olduqları cavablarını veriblər. Kompaniya satışın həcmini qiymətləndirmək məqsədilə həmin məqsədli qrupda bu göstəricini əhalinin sayı ilə uyğunlaşdıra bilər. Konsepsiyanın yoxlanması satışın potensial həcmini təxminən müəyyənləşdirməyə imkan verir, lakin, menecerlər bu metoddan ehtiyatla istifadə etməlidirlər. Onlar başa düşməlidirlər ki, belə qiymətləndirmə ümumi göstəricidir və dəqiq deyil, əsasən də ona görə ki, istehlakçılar heç də həmişə bildirdikləri niyyətlərini gerçəkləşdirmirlər. Məsələn, sürücülər ətraf mühit üçün təhlükəsiz avtomobil ideyasını bəyənə bilərlər, lakin, onlar, ola bilsin ki, belə avtomobil almaq istəməsinlər. Buna baxmayaraq, istehlakçıların reaksiyaını qiymətləndirmək, konsepsiyanın onların xüsusilə xoşuna gələn və ya əksinə, potensial alıcıların ürəyincə olmayacaq aspektlərini aşkarlamaq üçün konsepsiyanın yoxlanılmasının həyata keçirilməsi olduqca vacibdir. Əks əlaqələr nəticəsində konsepsiyanın təkmilləşdirilməsi üsullarını tapmaq və bununla da müştərilər üçün onun cəlbediciliyini artırmaq olar.

9.4.2 İlkin yoxlama bazarları

Kompaiya yeni məhsullarını alış həyata keçirilən mühitə oxşar şəraitdə yoxlaya bilər. Kompaniya və ya tədqiqat firması seçilmiş istehlakçı qruplarına yoxlanması lazım olan məhsulun da daxil olduğu bir sıra müxtəlif malların bazara irəlilədilməsi üçün reklam və materiallar nümayiş etdirir. İstehlakçılara kiçik pul məbləği verərək onları məhsul almaq və ya almamaq üçün real və ya təcrübi mağazalara dəvət edirlər. Tədqiqatçılar nə qədər istehlakçının yeni məhsula, nə qədərinin isə rəqib brendlərə üstünlük verdiklərini qeyd edirlər. Situasiyanın belə modelləşdirilməsi rəqibin reklamına nisbətən yoxlama reklamının səmərəlilik göstəricisini əldə etməyə imkan verir. Sonra tədqiqatçılar istehlakçılara məhsulu alma və ya almama səbəbləri barədə suallar verirlər. Bir neçə həftədən sonra istehlakçıların məhsula olan münasibətini, onun faydalılığını, razılığını və təkrar alış niyyətinin olub-olmamasını müəyyənləşdirmək üçün telefon sorğusu aparılır. Mürəkkəb kompüter modellərinin köməyilə tədqiqatçılar, sonra, modelləşdirilmiş bazarın yoxlama nəticələrindən çıxış edərək ölkə üzrə satışın həcminin proqnozlaşdırırlar.

Yoxlama bazarlarının modelləşdirilməsi standart və nəzrət edilən yoxlama bazarlarına nisbətən bir sıra üstünlüklərə malikdir. Belə yoxlama adətən ucuz başa gəlir (25 mindən 50 min funt sterlinqə qədər), onu səkkiz həftə ərzində başa çatdırmaq və yeni məhsulu rəqiblərdən gizlətmək mümkündür. Bununla belə seçmənin və alışın həyata keçirilməsinin modelləşdirilmiş mühitinin kiçik ölçülü olması səbəbindən əksər marketinq mütəxəssisləri bu tədqiqatı real şəraitdə aparılan iri yoxlama ilə müqayisdə daha az dəqiq və etibarlı hesab edirlər. Lakin, modelləşdirilmiş yoxlama bazarlarından, əvvəlki kimi, əsasəndə ilkin yoxlama bazarları kimi geniş istifadə olunur. Bu metod ucuz və sürətli olmaqla yeni məhsulun və ya onun marketinq proqramlarının bir və ya bir neçə modelləşdirilmiş yoxlama ilə təcili qiymətləndirməyə imkan verir. Əgər ilkin yoxlamalar ümidvericidirsə, məhsul sonrakı yoxlamalar aparılmadan bazara buraxıla bilər. Əgər nəticələr qənaətbəxş deyilsə, kompaniya məhsuldan imtina edə və ya onun dizaynında əhəmiyyətli dəyişikliklər apardıqdan sonra təkrar yoxlamalar apara bilər. Əgər nəticələr çox şey vəd edən, lakin, inandırıcı deyilsə, onda, məhsulun və onun marketinq proqramlarının nəzarət edilən və ya standart sınaq bazarlarında yoxlanmasını davam etdirmək olar.

9.4.3 Sınaq mini-bazarları

Bəzi tədqiqat firmaları müəyyən haqq müqabilində yeni məhsulu öz assortimentlərinə daxil etməyə razılıq verən mağaza qrupları ilə əməkdaşlıq edirlər. Bazara yeni məhsul buraxmağa hazırlaşan kompaniya mağazaların sayını və onların arzuolunan coğrafi vəziyyətini müəyyən

edir. Tədqiqat firması məhsulları tədbirdə iştirak edən mağazalara çatdırır və bu məhsulların rəflərdə və vitrinlərdə görünən yerlərdə yerləşdirilməsinə, satış nöqtələrində reklam-informasiya materiallarının mövcudluğuna, həmçinin, təsdiq edilmiş plana uyğun qiymətəmələgəlməyə nəzarət edir. Amillərin tələbə təsirini müəyyənləşdirmək məqsədilə satış nəticələrinin qeydiyyatı aparılır.

Sınaq marketinqinin nəzarət edilən sistemləri xüsusən də ABŞ-sda yüksək inkişaf etmişdir. *İnformation Resources İnc.* (*İRİ)* kompaniyasının *Nielsen Scatrack* və *BehaviourScan* kimi sistemləri teleproqrama baxmaqdan tutmuş mağazada kassadakı hərəkətlərə qədər istehlakçıların davranışını izləməyə imkan verir. Misal üçün, *İRİ* kompaniyasının bəzi iri şəhərlərdən diqqətlə seçilmiş bir neçə xüsusi alıcılar qrupu var. Belə qruplara daxil olan hər bir ailədə teleproqramlara baxmaq üzərində nəzarətin aparılması üçün, bu ailələrdə, televizor ekranlarına xüsusi reklam roliklərini verən mikrokompüterlərdən istifadə olunur. Belə sınaq qruplarının istehlakçı-üzvi tədqiqatda iştirak edən uyğun mağazalardan məhsullar alır və alış zamanı öz şəxsiyyətlərini təsdiq edən vəsiqələrini göstərirlər. Elektorn skanerlərin köməyilə əldə edilmiş hər bir istehlakçının alışları barədə ətraflı məlumat mərkəzi kompüterə ötürülür ki, burada o, istehlakçılar haqqında demoqrafik məlumatlarala və onların teleproqramlara baxma informasiyaları ilə birləşdirilir. Hesabatlar gündəlik formalaşır. Beləliklə, *BehaviourScan* sistemi hər həftədə, hər mağaza üzrə sınaqda iştirak edən yeni məhsulların satış həcmi haqqında hesabatları əldə etməyə imkan verir. Skanerlər ayrı-ayrı istehlakçıların konkret alışlarını qeydə aldığına görə, sistem, həmçinin təkrar alışlar və müxtəlif istehlakçı tiplərinin yeni məhsula necə reaksiya göstərdiyini və marketinq proqramının bir çox başqa elementləri barədə informasiyaları verə bilər.

Nəzarət edilən sınaq bazarlarında tədqiqat standart sınaq bazarlarına (altı aydan bir ilə qədər) nisbətən az vaxt aparır və adətən ucuz başa gəlir. Bununla belə, bəzi kompaniyalar tədqiqat xidmətlərinin sınaqda iştiraka məhdud sayda kiçik şəhələrdən istehklaçıları cəlb etdiyinə, istehlakçı qruplarının isə həmin kompaniyanın məhsul satışı bazarına və ya onların məqsədli istehlakçılarına aid ola bilməyəcəyinə görə narahat olurlar. Bununla yanaşı, həm standart, həm də nəzarət edilən sınaq bazarları rəqiblərə kompaniyanın yeni məhsulunu görməyə imkan verir.

9.4.4 Tammiqyaslı sınaqların aparılması üçün bazar

Tam miqyaslı sınaqların aparılması üçün bazarlarda yeni istehlak mallarının bazara tammiqyaslı buraxılması zamanı yaranacaq situasiyalara anoloji olan sınaq əyata keçirilir. Kompaniya bir neçə sınaq şəhər seçir və kompaniyanın satış üzrə mütəxəssisləri pərakəndə müəssisələrlə təqdim edilən məhsulu assortimentə daxil etmək, onun rəflərdə uğurlu yerləşdiril-

məsi və reklam-informasiya təminatının təqdim edilməsi barədə razılaşma əldə etməyə cəhd edirlər. Kompaniya bu bazarlarda tammiqyaslı reklam kampaniyası və məhsulun irəlilədilməsi üzrə tədbirlər həyata keçirir və mağazalar üzrə yoxlamalar keçirir, istehlakçıları distribyutorları sorğu-suala çəkir və məhsulun bazar xüsusiyyətlərini qiymətləndirmə üçün digər tədbirlərə də əl atır. Sonra əldə edilmiş məlumatlar bütövlükdə ölkə üzrə satışın və mənfəətin həcminin proqnozlaşdırılması, məhsulla bağlı potensial problemlərin aşkarlanması, həmçinin, marketinq proqramında son dəyişikliklərin aparılması üçün istifadə olunur.

Belə bazarda sınağın bəzi çatışmamazlıqları var. Birincisi, onlar kifayət qədər uzunmüddətlidir – bəzən bir ildən üç ilə qədər davam edir. Sınağın lazımsız olduğu aydınlaşdıqda isə kompaniya məhsulun satışından mənfəət əldə edə biləcəyi vaxtı itirmiş olur. İkincisi, standart sınaq bazarlarında miqyaslı sınaqlar çox xərc aparan tədbir ola bilər. Nəhayət, irimiqyaslı sınaqların aparılması üçün bazarlar rəqiblərə yeni məhsulun hələ ümummilli bazarlara çıxarılmamışdan öncə kompaniyanın yeni məhsulu ilə yaxından tanış olmaq imkanı verir. Əksər rəqiblər məhsulu təhlil edəcək və kompaniyanın yoxlama marketinqinin nəticələrini öyrənəcəkdir. Əgər belə sınaqlar həddən artıq çox davanm edərsə, onda, rəqiblərin müdafiə strategiyasını hazırlamağa vaxtı olacaqdır. Onlar hətta kompaniyanı qabaqlayaraq bazara öz anoloji məhsullarını buraxa da bilərlər. Misal üçün, *Carnation* kompaniyası *Coffee-Mate* kofesi üçün qaymağın Birləşmiş Krallıq bazarına buraxılmasına qədər altı il bazar sınağı həyata keçirdi. Bu *Caldbury* rəqib kompaniyası üçün birbaşa rəqabət məqsədilə öz *Caldbury's Cofee Complement* məhsulunu hazırlamağa və bazara buraxmağa imkan verdi.

Başqa təhlükə də var. 1997-ci ildə *Sainsbury's* kompaniyası müştərilərin reaksiyasını qiymətləndirmək üçün müxtəlif mağazalarda müxtəlif qiymətlər təyin eməklə qiymət sınağını həyata keçirdi. Üsulun üstü açılanda sensasiyaya çevrildi. Kompaniya hətta bazarı yoxlama məqsədilə belə fərqli qiymətlər təyin etmə ədalətsizliyi ilə bağlı kəskin ittihamlara məruz qaldı. Brend kapitalını təhlükə altına qoyan bazar sınağı çətin ki, əksər kompaniyalar üçün qəbul edilən olsun.

Bundan başqa, rəqiblər çox vaxt bazar sınağının nəticələrini təhrif etmək məqsədilə sınaq keçirilən şəhərlərdə öz məhsullarının qiymətlərini aşağı salır, məhsullarının irəlilədilməsi üzrə fəaliyyətlərini fəallaşdırır və ya hətta sınaq məhsullarını tamamilə alırlar.

Tammiqyaslı marketinq tədqiqatı həmin məhsul üzrə marketinq proqramının bütün tədbirlərini –on un mövqeləşdirmə strategiyasını, reklamın bölüşdürülməsini, qiymətəmələgəlməni, brendinq və qablaşdırmanı, həmçinin ayrılan büdcə məbləğini - yoxlamağa imkan verir. Kompaniyalar istehlakçıların və vasitəçilərin məhsulun mövcudluğuna, istehlakına və təkrar alışına nə cür reaksiya göstərəcəyini bilmək üçün bu

metodu tətbiq edirlər. Nəticələr mənfəət və satış həcminin proqnozlaşdırılmasının optimallaşdırılması üçün istifadə edilə bilər. Uyğun olaraq da, yaxşı sınaq bazarı məhsulun və marketinq proqramının potensial uğuru barədə tükənməz informasiya mənbəyi ola bilər.

Tammiqyaslı sınağın keçirilməsi üçün bazara çəkilən xərclər böyük ola bilər, onun aparılması üçün lazım olan vaxt isə rəqiblərə müəyyən üstünlüklər verir. Məhsulun haszırlanması və bazara çıxarılmasının aşağı xərclərində və ya rəhbərlik yeni məhsulun uğuruna əmin olduqda, kompaniya sınaq marketinqdən imtina edə və ya onu məhdud miqyasda həyata keçirə bilər. Mövcud məhsulların kiçik modifikasiyası və ya rəqiblərin uğurlu məhsullarının analoqlarının standart sınağa aparılmasına ehtiyacı olmaya bilər. Yox, əgər, yeni məhsulun bazara çıxarılması üçün böyük investisiyalara ehtiyac varsa, əgər, rəhbərlikdə məhsulun və ya marketinq proqramının xüsusiyyətləri barədə tam əminlik yoxdursa, onda, kompaniya ciddi şəkildə sınaq marketinqi ilə məşğul olmalıdır. Faktiki olaraq bəzi məhsullar və marketinq proqramları sınaqdan keçdikdən sonra ləğv edilir, dəyişdirilir və bazara çıxarılmazdan öncə bir neçə il ərzində çoxsaylı təkrar yoxlamalara məruz qalır. Belə bazar sınaqları çox xərc aparandır, lakin, çox vaxt, onlar, ciddi səhvlər buraxıldığı zaman uğrana biləcək zərərlə müqayisədə çox kiçik olurlar.

Kompaniyanın sınaq marketinqi ilə məşğul olub-olmaması və sınağı hansı miqyasda aparması bir tərəfdən yeni məhsulun bazara buraxılışı ilə bağlı xərclərdən və risklərdən, digər tərəfdən isə kompaniyanın malik olduğu vaxtdan və sınağın dəyərindən asılıdır. Sınaq marketinqinin metodları məhsulun növündən və bazaradakı situasiyadan asılı olaraq fərqlənir və hər bir metodun öz üstünlükləri və çatışmamazlıqları var.

9.4.5 İşgüzar bazarda məhsulların sınaq marketinqi

Kompniyalar arası bazar münasibətlərinin marketinqi üzrə mütəxəssislər sınaq marketinqinin digər metodlarını tətbiq edirlər:

- **Məhsulun sınaq istifadəsini güman edən yoxlama.** Bu halda işgüzar bazarda işləyən marketinq mütəxəssisi müəyyən zaman müddəti ərzində yeni məhsuldan istifadə etməyə razılaşan kiçik potensial müştəri qruplarını seçir. İstehsalçı-firmaların texniki mütəxəssisləri müşətirlərin təklif edilmiş məhsuldan nə cür istifadə etdiklərini müşahidə edir. Belə sınaqlar nəticəsində istehsalçı müştərinin öyrənməyə və xidmətə dair tələblərini mühakimə edə bilər. Sınaqdan sonra marketinq mütəxəssisi müştərini məhsul və onu əldə etmək haqqında fikirlərini öyrənir.
- **Sahə sərgiləri.** Bu sərgilər bir neçə gərgin iş günü ərzində çoxlu sayda müştəriləri cəlb edir. İstehsalçı alıcının məhsulun müxtəlif xüsusiyyətlərini, şərtlərini və müddətini nə cür qəbul etdiyini

müəyyən edə və həmçinin alıcının marağını və onun məhsulu əldə etmək niyyətini qiymətləndirə bilər.

- **Məhsulun distribyutor/dilerlərə göstərilməsi üçün nümayiş zalları.** Burada sənaye təyinatlı yeni məhsul kompaniyanın digər məhsulları ilə və mümkündür ki, rəqiblərin bəzi məhsulları ilə bir sırada yerləşdirilə bilər. Bu metod məhsulun adi satışı şəraitində qiymətəmələgəlmə və üstünlük vermə ilə bağlı informasiyaları əldə etməyə imkan verir.
- **Standart və ya nəzarət edilə bilən sınaq bazarları.** Sənaye təyinatlı yeni məhsulun potensialını qiymətləndirmək üçün istifadə edilir. Satıcı-kompaniya məhdud sayda məhsul istehsal edir və satış mütəxəssilərinə onları bəzi coğrafi zonalarda satmağı təklif edir. Kompaniya məhsulu tam reklam təminatı ilə təmin edir, onun bazarda irəlilədilməsinə imkan yaradır və digər köməkçi marketinq tədbirləri həyata keçirir. Belə sınaq bazarları kompaniyalara real bazar şəraitində məhsullarını və marketinq proqramlarını yoxlamağa imkan verir.

9.5 EKSPERTLƏRİN FİKİRLƏRİ VƏ NİYYƏTLƏRİ ƏSASINDA PROQNOZLAŞDIRMA

9.5.1 Istehlakçıların niyyətləri

İstehlakçıların davranışlarının proqnozlaşdırılmasının üsullarından biri onlara birbaşa sualların verilməsindən, yəni sorğunun aparılmasından ibarətdir. Əgər istehlakçılar aydın formalaşdırılmış niyyətlərə, onları yerinə yetirmək arzusuna malikdirlərsə və bunu sorğu aparan şəxsə deyirlərsə, onda sorğular daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bəzi tədqiqat təşkilatları mütəmadi olaraq istehlakçıların alış niyyətləri sorğusunu aparırlar. İstehlakçılara həm də, onların indiki və gələcək maliyyə vəziyyətləri və iqtisadiyyatla bağlı onların gözləntiləri barədə suallar verilir. Uzunmüddətli istifadə edilən istehlak malları üzrə ixtisaslaşan kompaniyalar bu tədqiqatların nəticələrini əldə etmək üçün abunə yazılırlar. Belə məlumatlar istehlakçıların alış niyyətlərindəki əhəmiyyətli dəyişiklikləri görməyə kömək edir və uyğun şəkildə öz istehlak və marketinq planlarında dəyişikliklər etməyə imkan verir. **Sənaye alışları** sferasında çoxsaylı agentliklər istehsal binalarını, alətləri və materialları əldə etmək niyyətləri barədə sorğular aparırlar. Əgər sorğu müxtəlif ölkələrdə və müxtəlif mədəni şəraitlərdə aparılırsa, onda, əldə edilmiş nəticələrdə düzəlişlər aparmaq lazımdır. İstehlakçı niyyətlərinin qiymətləndirilməsinin yüksəlmə səviyyəsi Cənubi Avropada Şimali Avropa və ABŞ-a nisbətən daha yuxarıdır. Asiyada yaponlar çinlilərə nsbətən yüksədilmiş qiymətlərə daha az meyllidirlər (*Lin*, 1990)

9.5.2 Satış mütəxəssislərini fikirləri

Əgər alıcıların sorğusu məqsədəuyğun deyilsə, onda, kompaniya satış həcminin proqnozlarında satış mütəxəssislərinin təqdim etdiyi informasiyalara əsaslanmalıdır. Kompaniyalarda satış mütəxəssislərinə, adətən, öz konkret ərazileri üçün müəyyən məhsullar üzrə satış həcmlərini qiymətləndirmək həvalə edilir. Sonra fərdi qiymətləndirilmələr yekunlaşdırılaraq ümumi satış həcmi proqnozu əldə edilir.

Çox az kompaniyalar öz satış mütəxəssislərinin qiymətlərini heç bir dəyişiklik aparmadan qəbul edirlər. Satıcılar əsasən – həm də müşahidəçilərdir. Onlar, şübhəsiz ki, yaxın günlərdə satışdakı uğurdan və ya uğursuzluqdan çıxış edərək pessimit və ya optimist ola və ya ifratçılığa yol verə bilərlər. Bundan başqa, satıcılar çox vaxt iri iqtisadi nailiyyətləri təxmin etmir və heç də həmişə kompaniyanın marketinq fəaliyyəti planının onların ərazilərində gələcək satış həcminə nə cür təsir göstərəcəyini bilmirlər. Satış mütəxəssisləri kompaniyanın daha aşağı satış planı göstəriciləri müəyyənləşdirməsi üçün tələbi az göstərə bilərlər. Elə hallar da ola bilər ki, onların proqnoz göstəricilərini diqqətlə hazırlamağa vaxtı olmasın və ya onlar bunu lazımsız iş hesab etsinlər.

Belə yanlış münasibəti bilərək satış mütəxəssislərini proqnozlaşırmaya cəlb etmək nəticəsində bir çox üstünlüklər əldə etmək olar. Onlar təmayülü hamıdan yaxşı bilirlər. Proqnozlaşdırma prosesində iştirak edən satış mütəxəssisləri öz plan göstəricilərində daha inamlı ola və onlara çatmaqda daha çox maraqlı olarlar. Bununla yanaşı "sıravi işçilər" tərəfindən həyata keçirilən belə proqnozlaşdırma məhsullar, ərazilər, müştərilər və satıcılar üzrə bölünmüş ilkin qiymətlərin əldə edilməsinə imkan verir.

9.5.3 Dilerlərin fikirləri

Avtomobil kompaniyaları öz dilerlərindən qısamüddətli satış proqnozları tələb edərək mütəmadi surətdə onları sorğuya cəlb edirlər. Dilerlərin qiymətləndirməsinə satış mütəxəssislərinin qiymətləndirməsinə xas olan çatışmamazlıqlar və üstünlüklərin xas olmasına baxmayaraq, proqnozlaşdırmanın dəqiqliyini həm satış mütəxəssislərinin, həm də dilerlərin iştirak etdiyi rol oyunlarının köməyilə qaldırmaq olar.

9.5.4 Ekspertlərin fikirləri

Kompaniya ekspertlərə müraciət edərək proqnoz nəticələri əldə edə bilər: distribyutorlara, təchizatçılara, marketinq məsləhətçilərinə, həmçinin, sahə assosiasiyalarına. Ekspertlər dərin qiymətləndirmələr apara bilməklə yanaşı reallıqla heç bir əlaqəsi olmayan qiymər də verə bilərlər. 1943-cü ildə *İBM* kompaniyasının prezidenti Tomas C. Uotson "beş kompüterli dünya bazarı həcmini" proqnozlaşdırdı. Bundan bir qədər sonra *Twentieth Century Fox* kompaniyasının başçısı Deril F.Zanuk elan etdi ki,

"televizorlar altı ay keçəndən sonra tutduqları bazarlardan heç birini saxlaya bilməyəcəklər. İnsanlar tezliklə hər axşam oturaraq gözlərini fanerdən yapışdırılmış qutuya zilləməkdən bezəcəklər". Əgər bu mümkündürsə, onda, kompaniyalar ekspertlərin fikirlərini digər mövcud qiymətləndirmələrlə təsdiq etməlidirlər.

9.5.5 Delfi metodu

Bəzi vaxtlarda kompaniya proqnozlar tərtib etmək üçün xüsüsi ekspert qruplarına müraciət edir. Ekspertlər fikir mübadiləsi aparır və kollektiv qiymətləndirmə aparırlar (kollektiv müzakirə metodu). Yaxud da ki, onlar öz qiymətləndirmələrini fərdi qaydada təqdim edə, kompaniyanın analitikləri isə onlardan ümumi qiymətləndirmə tərtib edərlər (fərdi fikirlərin birləşdirilməsi). Və yaxud da ekspertlərə kompaniyanın analitiklərinin nəzərdən keçirdiyi fərdi qiymətləndirmələr və fərziyyələr təqdim olunur və bundan sonra Delfi metoduna görə növbəti qiymətləndirmə tsikli həyata keçirilir (*Cassino*, 1984).

Subyektiv fikirlərin belə sistemli yığımı subyektiv proqnozlaşdırmanın etibarlılığını əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir (*Armstrong*, 1985). Bu proses ilk görünüşdən, ekspertlərin əmək haqqısının ödənməsi planında, elə də bahalı deyil. Delfi metodu coğrafi cəhətdən bir-birindən aralı olan insanların fikirlərinin yığılması təyinatlıdır və buna görə də ekspertlərin görüşünün təşkili elə də zəruri deyil. Bununla yanaşı 5-20 əsil ekspertlər kimi ciddi təcrübə və biliyə malik adam lazım olur (*Hogarth*, 1978). Təəcüblü deyil ki, Delfi metodunun tətbiqi zamanı həqiqi peşəkar sərişdə problemə çevrilir və buna görə də, qabaqcadan formalaşan münasibətdən qaçmaq üçün prosesə proqnozlaşdırma obyekt-məhsuluna aidiyyatı olmayan insanların cəlbi çox vacib olur.

9.5.6 Müstəqil izləmə

Müstəqil izləmə metodu mühakimələri obyektiv meyara çevirməyə xidmət edir. Bunu etməyə imkan verən üsullardan biri ekspertlərin iş protokollarının öyrənilməsidir. Protokol – bu, ekspertin proqnoz formalaşdırmasının təsviri prosesidir. Sonra bu proses proqnoz tərtibində istifadə edilən qaydalar yığımına çevrilir. Digər metod bir neçə situasiyanın yaradılması və ekspertlərə onların hər biri üzrə proqnoz tərtib etməyi təklif etməkdən ibarətdir. Ekspertlərin mühakiməsinə əsaslanan belə proqnozların ekspertlərin proqnozlaşırma üçün istifadə etdiyi məlumatlarla əlaqələndirməklə əks qaydada öyrənmək lazımdır. Bu metod ekspertin hansı qaydada hər dəyişəni satışın həcmi ilə əlaqələndirdiyini qiymətləndirməyə imkan verir. Müstəqil izləmə metodu əsasında modellərin tərtibi əlavə proqnozlar verməyə imkan verən çox xərc aparmayan

üsuldur. O, ekspertlərin fikirlərinə əsaslanan proqnozların dəqiqliyinin yüksəldilməsi məqsədilə xırda, lakin, faydalı düzəlişlər edir.

9.5.7 Ssenarilərin tərtibi

Shell kompaniyasının strateji təhlil və planlaşdırma məsələləri üzrə müdir Kornelius Kuikonun fikrincə, bir çox firmaların planlaşdırmada uğursuzluğunun səbəbi onların konkret proqnozlara həddən artıq inanmasıdır. *Shell* kompaniyası və *GE* daxil olmaqla bir çox digərləri bu problemi həll etmək üçün, indi, gələcək inkişafın bir sıra mümkün variantlarla inkişafını yaratmaqdan ötrü planlaşdırmanın ssenarilərini tətbiq edirlər.

Ssenarilərdə birləşdirilməsi lazım olan bir çox fərdi proqnozlar müxtəlif üsullarla seçilir. Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlilindən bir, "daha çox ehtimal edilən" ssenarini yaratmaqdan ötrü istifadə etmək olar, baxmayaraq ki, bu metod matrisdə birləşdirilimiş proqnozların nəticələrindən asılı olduğuna görə məhddudur. Daha çox ehtimal edilən ssenarinin seçilməsindən sonra əsas istiqamətdən kənarlaşmaları öyrənməklə digər sərhəd ssenarilərini tərtib etmək olar. Alternativ qaydada avtomatik və ya qruplar üzrə "fərdi tematik ssenariləri" seçmək olar. Ssenarilərin yaradılmasının ilk üsullarından birini hərb işlərində istifadə etməyə başlamışlar. Onların seçdiyi proses alternativ variantların formalaşdırılması məqsədilə təmayül və hadisələrin ixtiyari əlaqələndirilməsindən ibarət idi. Daha geniş yayılmış idarəetmə yanaşması təsvir edilmiş təmayüllərin, mövzu və hipotezlərin müzakirəsi üçün istedadlı zəngin təxəyyülə malik ekspertlərin yığıncağının təşkil edilməsindən ibarətdir. Sonra hər bir mövzu üzrə onun ən xarakterik xüsusiyyətini əks etdirən başlıq altında ssenari tərtib edilir. Məsələn, "Qəzəbli cəmiyyət" başlıqlı ssenari cinayətkarlıq və vətəndaş itaətsizliyi göstəricilərinin artığı müşahidə edilən situasiyanın inkişafını nəzərdə tutur; "İnkişafın sərhədləri" dünya iqtisadiyyatının iflasını və maddi sərhdələrə çatdıqda əhali sayının azalması situasiyasını əks etdirir.

Nə qədər ssenari tərtib etmək lazımdır? Biz bir neçə deyərdik. Daha çox ehtimal edilən ssenarinin birinə, çox böyük ehtimal ki, uzaqgörməz planlaşdırma problemi ilə bağlı həddən artıq çoxlu çatışmamazlıqlar xas olacaq. O da aydındır ki, bir düjün ssenarilərin yaradılması və strategiyanın onların hər birində yoxlanması halında da strateji planlaşdırma prosesində sadəcə qarışıqlıq yaranardı. Buna görə də tərtib edilən ssenarilərin sayını müəyyənləşdirərkən təhlükəsizliklə sadəlik arasında kompromis tapmaq lazımdır.

9.5.8 Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili

Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili proqnozlar arasında potensial uyğunluğun öyrənilməsi məqsədilə tətbiq edilir. Ayrı-ayrı hadisələr bir birinə təsiri zəiflədərək öz aralarında qarşılıqlı təsirdə ola bilərlər, bu zaman digər amillər isə fəlakətin inkişafı və ya yaxınlaşmasının sürətlənməsinə imkan yaradır. Misal üçün, Maltusun (1777-1834) məhdud torpaq resursları şəraitində əhalinin sayının daimi artması nəticəsində dünya əhalisinin acından öləcəyi barəsində proqnozu doğru olmadı, çünki, kənd təsərrüfatının məhsuldarlığının artım tempi əhalinin artım tempini üstələdi. Qarşılıqlı birgə gücləndirici təsir göstərən iki ixtira maye kristallar və silisium çipi texnologiyası oldu. Bir-birindən ayrı nə bu, nə də o biri ixtira saat və ya kompüter istehsalında indi baş verən inqilabi dəyişikliklərə səbəb ola bilməzdi.

Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili sadə formada hər bir cüt hadisənin qarşılıqlı təsirini nəzərdən keçirməyə imkan verən mümkün hadisə məlumatlarının matris şəklində təsviridir (şəkil 9.6). Sonra aşağıdakı tipdə sual verərək matris öyrənilir: Əgər birinci hadisə baş verəcəksə, onda 2, 3, 4, və s. hadisələr nə cür təsir göstərəcək? Qaydalara görə üç formada təsir nəzərdən keçirilir:

1. **İmpuls:** 1 hadisəsi 2, 3... hadisələrinin təsirini gücləndirəcək və ya zəiflədəcək?
2. **Vaxt:** digər hadisələrin başlanması sürətləndiriləcək və ya təxirə salınacaq?
3. **Mümkünlük:** bu hadisəni təmin etmək digər hadisələrin başlanmasını tələb edir və ya qarşısını alır?

Bəzən belə hesab edilir ki, qiymətləndirməni analitik aparmalıdır, lakin, bu prosesin uğulu reallaşdırılması üçün ən yaxşı üsul kollektiv işdir.

İlk baxışda, ekspertlərə, hər bir oyuq üçün mümkün təsir, sonra isə daha güclü təsir gözlənilən hadisələr barəsində daha çox informasiyanın verilməsi barədə suallar verilə bilər. Bu mərhələdə amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili dayandırıla da bilər, çünki, iştirakçılar hadisələrin kompleks dinamikasına diqqət göstərməli olacaqlar. Hətta belə səviyyədə də, metod, proqnozların daxili uyğunluğunun təkmilləşdirilməsi və zəminlərin aşkarlanması potensialına malikdir.

Əgər növbəti hadisə baş verirsə...

Bu hadisəyə
hansı təsir
göstəriləcək?

Hadisə	1	2	3	4	5
1	-	?	?	?	?
2	?	-	?	?	?
3	?	?	-	?	?
4	?	?	?	-	?
5	?	?	?	?	-

Şəkil 9.6 Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili

Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili daha mürəkkəb təhlil növlərinin inkişafı üçün əsas verir. Çox güman ki, hadisələr bir birinə "birinin birinə" tipli təsirlə kifayətlənməyəcəklər. Matris interaktiv (tər.- bir-birinə qarşılıqlı təsir göstərən) formada görünəcək, misal üçün, yəni ki, 1 hadisəsi 2, 5 və 6 hadisəsinə təsir göstərəcək; 2 hadisəsi 5, 7 və 9 hadisələri ilə əlaqəli olacaq; 5 hadisəsi 1 və 2 hadisəsinə təsir göstərir və ilaxır. Bu təsir prinsiplərin qiymətləndirilməsi üçün, hadisələrin vaxta görə mümkün bölüşdürülməsini müəyyənləşdirmək məqsədilə çoxölçülü kompüter modelləşdirilməsi tətbir edilib.

9.6 NƏTİCƏ

Proqnozlaşdırma metodlarını mükəmməl adlandıra bilməməyimizə baxmayaraq, bir şey aydındır: belə metodlar kifayət qədər çoxdur. Menecerlər belə suallar verirlər: Onlardan hansı kəsərlidir? Hansı metodlardan istifadə edək? Nə vaxt? Ən vacib prinsiplərdən biri istifadə edilən metodların çatışmamazlıqlarını dərk etmək və onları ancaq öz təyinatına uyğun istifadə etməkdən ibarətdir. Konkret halda kateqoriyalara bölmə sərt hesab olunmur və istənilən metodun bir və ya iki qonşu oyuq üçün tətbiq edilə bilən olması mümkündür. Misal üçün, ekspertlərin fikirlərindən həm **tələbin ortamüddətli proqnozlaşdırılması**, həm də **texnoloji dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması** məqsədilə istifadə etmək olar. Vaxt sıralarının təhlili bəzən üç il öncədən satış həcmini dəqiq proqnozlaşdırmağa imkan verir, lakin, o, keçmişin gələcəkdə də sonsuz təkrarlanacağı kimi səhv fərziyyəyə əsaslanıb.

Metodların dəqiqliyinin müqayisəsinə əsaslanmış tədqiqat iki səbəbdən faydalıdır: onlar daha səmərəli metodları aşkarlamağa imkan verir və mürəkkəb riyazi metodların heç də həmişə sadələrdən daha əlverişli deyil olduğu fikrini şübhə altına alır.

Cədvəl 9.1. Proqnozlaşdırma metodları, tətbiq məqsədləri və vaxt diapazonları

Proqnoz laşdırma	Zaman müddəti		
	Qısamüddətli (1 ilə qədər)	Ortamüddətli (1 ildən 3 ilə qədər)	Uzunmüddətli (3 ildən daha çox)
Kompaniya nın satışının həcmi	Satış üzrə mütəxəssislərin fikri Vaxt sıralarının təhlili	Alıcıların niyyəti Təchizat əmsalları Konsepsiyanın yoxlanması Bazar əmsalı Satışın çoxölçülü proqnozlaşdırılması Sınaq marketinqi	
Tələb	Vaxt sıralarının təhlili	Əyrinin approksimasiyası Ekspertlərin fikri Bazar yığımı Tələbin statistik təhlili	Yayılma (diffuziya) Qabaqlayıcı göstəricilər
Texnologiya		Yayılma (diffuziya) Ekspertlərin fikri S-şəkilli əyri	Sərbəst izləmə metodu Delfi metodu
Gələcək			Əvəzetmə Təmayülün təhlili Amillərin qarşılıqlı təsirinin təhlili Ssenarilərin hazırlanması

Qısamüddətli proqnozlaşdırma məqsədləri üçün statistika mütəxəssisləri **vaxt sıralarının təhlili** metodunu daha da mürəkkəbləşdirmişlər. Statistiklər üçün deyil, menecerlər üçün xoşbəxtçilikdən müqayisəli tədqiqat göstərmişdir ki, **sadə hamarlayıcı göstərici** metodu səmərəlilik baxımından digərlərini üstələyir (*Gardner*, 1985); bundan başqa, Boks-Cenkins metodu kimi həddən artıq mürəkkəb metodlar proqnozlaşdırmanın dəqiqliyinin artması demək deyil (*Makridakis et al.*, 1993). Məlum səbəblərdən bu kitabda həddən artıq mürəkkəb alternativ metodlar nəzərdən keçirilmir.

Ortamüddətli proqnozlaşdırma üçün yalnız insan mülahizələrindən asılı olan **subyektiv metodlar**, həmçinin, sadə ekstropolyasiya, misal üçün, **əyrinin approksimasiyası** eyni səmərəliliyə malikdir (*Lawrence et al.*, 1985). Lakin, belə nəticə şəraitdən asılıdır. Subyektiv metodlar Delfi metodunun və müstəqil izləmənin köməyilə təkmilləşdirilə bilər (*Armstrong and Hutcherson*, 1989). Əgər son zamanlar satışın həcmində əhəmiyyətli dəyişikliklər müşahidə olunursa və proqnozlaşdırılılan həcmə məhz nəyin təsir etdiyi haqqında biliklər varsa, onda, **mülahizələrə əsaslanan metodlar təmayülün təhlilini** etibarlılıq baxımından üstələyirlər. Təmayülün təhlilinin göstərilən çatışmamazlığı yanaşmanın sadəliliyindən şərtlənib: **təmayülün təhlilində** xarici informasiyanın qəbul edilməsi və ya mərhələvi dəyişikliklərə sürətli cavab vermə nəzərdə tutulmayıb. Əksinə, əgər əvvəlki satış həcmi haqqında böyük miqdarda informasiya varsa və ya satışın həcmi mütəmadi olaraq əhəmiyyətli artırsa, onda, **təmayülün təhlili mülahizələrə əsaslanan metodlara** nisbətən daha səmərəli olur (*Sanders and Ritzman*, 1992).

Tələbin çoxölçülü təhlili və **satışın çoxölçülü proqnozlaşdırılması** daxil olmaqla ekonometrik metodlar məlum və modelləşdirilən təsirlərin təsir dərəcələrini öyrənməkdə faydalıdır.

Belə hallarda təsir əhəmiyyətli və birbaşa olmalıdır, əks halda xəta ucbatından fərq azalacaq. Əhəmiyyətli dəyişikliklər müşahidə olunduğu təqdirdə **ekonometrik metodlar** həqiqətən də, **təmayülün təhlili** və **mülahizələrə əsaslanan metodlara** nsibətən daha kəsərli olur. Təmayülün təhlili yenə də sürətli "öyrənə" bilməmə ilə bağlı çatışmamazlığa malik olur, ekspertlərə isə radikal dəyişiklikləri görmək çətin olur.

Yeni məhsulların proqnozlaşdırılmasının müqayisəvi nəticələri daha əlverişlidir. Yeni məhsulun satış həcminin proqnozlaşdırılması asan deyil – ilkin mərhələdə qiymətləndirmələrin orta hesabla 65%-i səhv olur (*Tulli*, 1967). Xoşbəxtlikdən, xəta səviyyəsi verilmiş proqnozun qabaqcadan verilməsindən asılı olaraq artmır. Nisbətən qeyri-real olan, əvəzində isə ucuz olan **ilkin sınaq marketinqinin** nəticələri, təxminən, **bazarda tammiqyaslı yoxlamanın** nəticələri ilə eynidir. Əgər yoxlanılan məhsul mövcud məhsulun mənfəətli modifikasiyasını ehtiva edirsə, onda, **konsepsiyanın yoxlanmasının** nəticələri sınaq marketinqindəki kimi olur. Bu halda yeni məhsulun proqnozlaşdırma rolu dəyişir. Real məhsula malik olaraq satışın həcminin nə cür olacağını yoxlamaq əvəzinə, menecerlər, belə məhsulun həqiqətəndə olacağı təqdirdə, onun satış həcminin nə cür olacağını sınaqdan keçirə və onu müəyyənləşdirə bilərlər! Əgər konsepsiya uyğun deyilsə, onda, heçbir çətinliklə üzləşmədən və əmək sərf etmədən alternativ olanı axtarıb tapmaq olar. **Birləşdirilmiş təhlil** sahəsində işlər asanlıqla eyni zamanda sınağın keçirilməsinə və məhsulun bir neçə konsepsiyasının təkmilləşdirilməsinə imkan verir. Belə birləşdirilmiş eksperimentlər sayəsində, hətta hələ sınaqdan keçməyən bir neçə

konsepsiya üzrə ehtimal edilən satış həcmini də proqnozlaşdırmaq olar (**Cattin and Wittink**, 1992).

Proqnozlaşdırmanın uyğun metodunun seçilməsi ilə bağlı problemi, qismən, eyni zamanda bir neçə metoddan istifadə etməklə həll etmək olar. Proqnozlaşdırma metodlarının əlaqələndirilməsi ayrı-ayrı metodlara xas olan bəzi problemləri aradan qaldırmağa imkan verir. Xüsusən də, müxtəlif metodlar vasitəsilə alınmış proqnozların uyğunlaşdırılması məsləhət görülür, məsələn, ekonometrik və mülahizəyə əsaslanan metodların (*Blattberg and Hoch*, 1992). Metodların uyğunlaşdırılması zamanı çəki əmsalları barədə narahat olmayın: bərabər çəki əmsalların verilməsi halında proqnozun dəqiqliyi hər hansı digər sxemin tətbiqi halındakı kimi olacaq (*Clemen*, 1989).

Proqnozlaşdıma metodlarının seçilməsinə gəldikdə isə, bir neçə sadə məsləhət vermək olar:

- Çox adamın başa düşmədiyi mürəkkəb metodları deyil, sadə və anlaşıqlı metodları tətbirq edin.
- Sadə metodlar çox vaxt mürəkkəblərə nisbətən az səmərəli olmur.
- Hər hansı proqnozlaşdırma metodunu keçmişdə dəqiq proqnozlar verdiyinə görə seçməyin. Metodun yararlığına həll edilməli olan məsələ nöqteyi-nəzərindən baxın.
- Müxtəlif metodlardan istifadə edin və onları uyğunlaşdırın.
- “Bahalılıq” – həmişə “yaxşı” demək deyil.
- Proqnoza əsaslanmış qərar qəbul etməzdən öncə, onların əldə eilməsi üsulları haqda fikirləşin, proqnozlaşdırma metodları ilə bağlı çatışmamazlıqları və riskləri nəzərə alın.

Proqnozlar tərtib edərkən yadda saxlamaq lazımdır ki, əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verməyən mövcud bazarlarda çətin ki, sabahkı günün bugünki gün kimi olacağı fikrinə əsaslanmış sadə modeldən yaxşı nə isə tapmaq olsun (*Brodie and Kluyver*, 1987). Həm də yadda saxlamaq lazımdır ki, keçmişə aid informasiyalarda çətin ki,qarşıda duran əhəmiyyətli dəyişikliklərin əlamətlərini tapmaq olsun, buna görə də belə əlamətlərin tapılması üçün ətraf mühiti diqqətlə öyrənmək lazımdır. Nəhayət, əgər ətraf mühit qeyri-sabitdirsə, onda biznesdə uğurun açarı proqnozlaşdırma sənətində deyil, elastiklikdə olacaq.

Təcrübədən misal Boeing FT

Təyyarəqayırma sahəsində dünya lideri olan *Boeing* kompaniyası qarşıdakı 20 il ərzində hava daşımaları sferasında və 4 700 mlrd. ABŞ dolları olan yeni təyyarələr və aviaxidmətlər bazarının həcmində ilə 4,7 faizə bərabər artım proqnozladşırır.

Pronqozlara görə 20 il ərzində avaiakompaniyanın ancaq yeni təyyarələrə investsiya qoyuluşu 1 700 mlrd. dollar təşkil edəcək.

Yüksək daimi artım nəticəsində 2020-ci ildə reaktiv avialayner parkı 14 500-dən 33 000 təyyarəyə qədər artacaq və bu o deməkdir ki, artıq indi gərgin işləyən aeroportların gücünə hədsiz yüksək tələb yaranacaq.

Ötən gün Parisdə çıxmış "*Boeing* kompaniyası 2001-ci il bazarının cari icmalında" (The *Boeing* 2001 Current Market Outlook) nəşr olunmuş proqnozlara görə aviadaşımalara artan tələbi ödəmək üçün 18 400 yeni təyyarə və artıq mövcud olanları əvəz etmək üçün əlavə 5 100 təyyarə də lazımdır. Hal-hazırda uçuşu həyata keçirən təxminən 9 500 təyyarə 20 ildən sonra da öz işçi vəziyyətini saxlayacaqlar.

Asiya-Sakit okeanı regionunda ilə 6.4 faizə bərabər olan artım tempi o deməkdir ki, 2020-ci ildə bu region, daşımaların həcminə görə Şimali Amerika ilə rəqabət aparacaq, çünki, proqnozlara görə bu həcm daha yetkin ABŞ və Kanada bazarında ilə ancaq 3,1 faiz artacaq. Ən sürətlə inkişaf edən bazar Latın Amerikasıdır: burada orta illik artım 7,7 faizə bərabərdir.

Qlobal bazarın inkişaf proqnozları *Boeing* kompaniyasının hava daşımaları sahəsində gözlədiyi parçalanma haqqında inamını təsdiqləyir, çünki, sərnişinlər daha tez-tez birbaşa uçuşlara üstünlük verirlər. Onlar magistral hava yolları üzrə dolu qovşaq aeroportlarında yenməklə uçuşa can atmır və uçuşa sərf olunan vaxta qənaət etməyə çalışırlar.

"Ötən gün analtiklər mayda ABŞ kompaniyalarının ən kəskin gəlir düşümü dövrünü yaşadığını bildirdilər və Nyu Yorklu Endryu Ecklif-Consonun yazır ki, iyun aviakompaniyalar tarixində ən ağır ikinci ay olacaq. *UBS*-dən Sanuel Battrik bildirib ki, mayda gəlir 10 faiz aşağı düşmüşdür – bu 1976-cı ildə gəlirlərin qeydiyyata alınmasının başlanması anından ən kəskin böhrandır."

Mənbə: Andrew Edgecliffe-Johnson, "Boeing predicts fleets to double", *Financial Times*, 21 June, 2001, p.32

Müzakirə üçün suallar

1. *Boeing* kompaniyasının dünya aviadaşımaları bazarı haqqında verdiyi uzunmüddətli proqnozlar nəyə əsaslanır?
2. Paris aviaşousunda səslənən təyyarə parkının iki dəfə artması xəbəri ilə ABŞ kompaniyalarının öz tarixlərində ən ağır ikinci aylarını yaşadığı barədə *UBS Warningin* verdiyi bildiriş arasındakı ziddiyət nə ilə bağlıdır.
3. Verdiyi təmtəraqlı proqnozlardan 18 ay keçəndən sonra *Boeing* kompaniyası Siettlda olan zavodunu bağladı və 555 yerlik A380 hava giqant-aerobusunu əvəz etməli olan, uzaq məsafələrə uçuş üçün nəzərdə tutulan, üzərində işlədiyi 250 yerlik *Sonic Cruiser* layihəsindəki işləri dayandırdı. Hadisələrin belə kəskin dəyişməsi strateji qərarların qəbulu üçün həyata keçirilən bazarın proqnozlaşdırılması ilə bağlı ciddi problemlərin olduğuna şəhadət vermir ki?

Mövcud və gələcək rəqabətqabiliyyətliliyin təhlili

3-cü hissə

Kitabın üçüncü hissəsində bazar mövqeyinin təhlili və bazarın seqmentləşdirilməsi məsələləri daha ətraflı surətdə nəzərdən keçirilir.

10-cu fəsil bazarın seqmentləşdirilməsi və rəqabətli mövqeləşdirmənin əsasında duran prinsiplərlə tanış edir və onların məqsədli bazarın seçilməsinə necə təsir etdiyini göstərir. Sonra müəlliflər daha ətraflı surətdə məqsədli bazarların müəyyənləşdirilməsi metodu kimi seqmentləşdirmənin üzərində dayanır və həm istehlak, həm də işgüzar bazarlarda seqmentləşdirmə üçün alternativ əsasların müqayisəsini aparırlar. Sonda bazar seqmentlərinin müəyyənləşdirilməsi və təsvir edilməsinin nə qədər faydalı olduğu, həmçinin, xarici amilləri nəzərə almaqla təşkilatın bacarıq və xüsusiyyətləri ilə bazar seqmentləşməsinə əsaslanmış strategiyaların inteqrasiyasının hansı əhəmiyyət kəsb etdiyi məsələləri nəzərdən keçirilir.

11-ci fəsildə mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat və seqmentləşdirmə metodları ətraflı surətdə təhlil olunur. Aralarında əhəmiyyətli fərq olan iki yanaşma nəzərdən keçirilir. Aprior adlanan birinci yanaşmada seqmentləşdirmə üçün əsaslar müştərilərin demoqrafik xüsusiyyətlərindən və ya məhsul/brendlərin istifadə steorotiplərindən çıxış edəilrək qabaqcadan seçilir. *Nəticənin nə olacağına* və ya yuva bölgüsünə əsaslanan ikinci yanaşmada, seqmentlər, bazarda hansı strukturun formalaşacağına dair hazır işləmələr olmadan, xüsusiyyətlər yığımından çıxış edilərək müəyyən edilir. Sonra seqmentləşdirmə üçün məlumatlar yığmaq metodları (bu zaman müəlliflər onları 7-ci fəsildə nəzərdən keçirilmiş bazar tədqiqatı metodları ilə əlaqələndirirlər), bazar seqmentlərinin təsviri və müəyyənləşdirilməsi üçün bu məlumatların təhlili üsulları tədqiq edilir, həmçinin, strukturun seqmentləşdirilməsi gedişində əldə edilmiş empirik sübut məsələləri nəzərdən keçirilir. Bunların ardınca müəlliflər bazar mövqeləşdirilıməsinin kəmiyyət və keyfiyyət metodlarını nəzərdən keçirir. İlk olaraq qrupların məqsədli sorğusundan istifadə və təşkilatın və ya məhsulun şəklini və bazardakı vəziyyətini müəyyənləşdirmək üçün əsaslı mühasibələr öyrənilir. Fəsil məhsula münasibətdə qrafik tərtib edilməsinin miqdari metodlarının təsviri ilə yekunlşır.

12-ci fəsildə yuxarıda təsvir edilmiş mümkün üsulların təhlili nəticələrindən asılı olaraq məqsədli bazarın seçilməsi nəzərdən keçirilir. Məqsədli bazarın seçilməsinin iki əsas meyarı nəzərdə tutulur. Birincisi – hər bir mümkün seqmentin nisbi cazibədarlığı. O, ölçüdən, inkişafın

perspektivlərdən, real mümkün həddən, rəqabət mübarizəsinin səviyyəsindən və s. amillərdən asılıdır. İkinci əsas meyar potensial məqsədli bazara xidmət göstərmədə təşkilatın güclülüyü çıxış edir. O, təşkilatın rəqiblərlə müqayisədə hansı resurslarının olduğunu, onun indi hansı marketinq aktivlərinə malik olduğu və gələcəkdə nəyə malik olacağı, həmçinin, rəqiblərlə müqayisədə hansı imkan və bacarıqdan istifadə edə biləcəyi və öz fəaliyyətinə tətbiq edə biləcəyini müəyyənləşdirir.

Mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə prinsipləri

10

Konkret bazara istiqamətlənmiş təşkilat, bazarı geniş surətdə tutmaq mövqeyində duran və həmin seqmentlərə xidmət göstərmək üçün kompromisə getməyə məcbur olan rəqiblərin təsirlərini dəf edərək və həmin seqmentə yönəlmiş rəqibləri üstələyərək öz məqsədli seqmentində hakim mövqe tutur... İstiqamətlənmiş strategiyalar tutulan seqmentlər və bazarın qalan hissəsini fərqləndirdiyinə görə əhəmiyyətli olurlar.

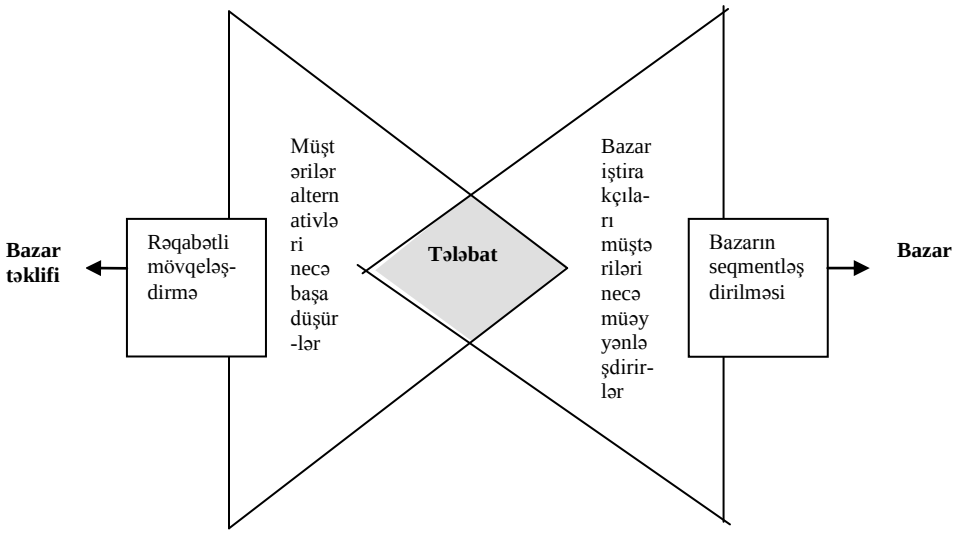
Dey (1994)

GİRİŞ

İndiyə qədər bizim marketinq tədqiq etmə metodumuz, əsasən, aparıcı fərqlərin müəyyənləşməsinə və istifadəsinə əsaslanıb – məsələn, marketinq imkanlarına və rəqabətqabiliyyətliliyə. İndi diqqət çox böyük əhəmiyyət kəsb edən diferensiasiyanın iki sferasına yönəldilir. Bu, müştərilərə dəxli olan alternativ bazar təklifləri arasında fərqdir, yəni ki, təchizatçıların, məhsulların, brendlərin və xidmələrtin **rəqabətli mövqeləşdirməsidir**. İkincisi, bu, davamlı marketinq strategiyasının hazırlanması zamanı marketinq qərarlarının qəbul edilməsinə məsul olan şəxslər üçün əhəmiyyətli olan müştərilər arasında fərqdir – onların fərqləndirici xüsusiyyəti, davranışı və tələbatları nöqteyi-nəzərindən-, yəni ki, **bazarın seqmentləşdirilməsidir**.

Rəqabətli mövqeləşdirmənin və bazarın seqmentləşdirilməsinin fərqləndirilməsi şəkil 10.1-də təsvir edilib və buradan çıxan nəticələr aşağıdakılardır:

- **Rəqabətli mövqeləşdirmə**: müştərilərin bazarda alternativ təklifləri öz baxışlarında necə qəbul etdiyini nəzərdən keçirir, misal üçün, əgər *Audi, BMW* və *Mercedes*-in orta dəyərli üstüörtülü kuzov avtomobillərini, öz aralarında dəyərinə, keyfiyyətinə və "nüfuzuna" və ya obrazına görə müqayisə etsək?
- **Bazarın seqmentləşdirilməsi**: bu, bizim uyğun müştəri qruplarına müvafiq bazarı bölə bilməyimiz və bu qruplar arasında hansı vacib fərqlərin olmasıdır. Misal üçün, bu və ya digər məhsulu və alış stilini seçən üstüörtülü kuzova malik orta dəyərli avomobil alıcılarının xüsusiyyətləri hansılardır?



Şəkil 10.1 Rəqabətli mövqeləşdirmə və bazarın seqmentləşdirilməsi

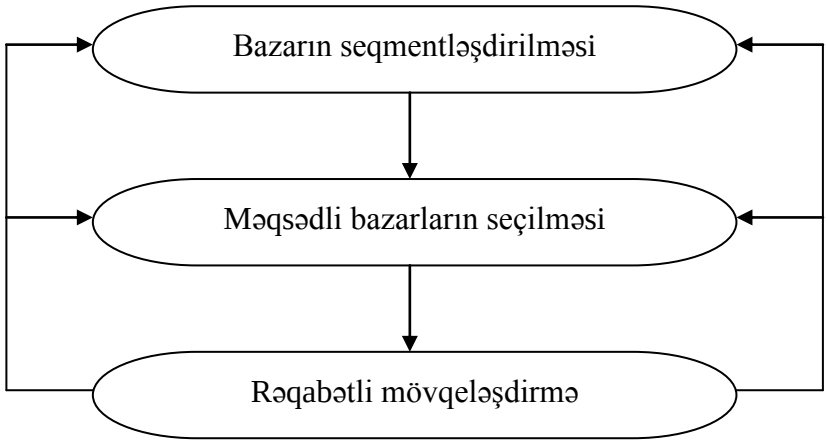
- **Müştəilərin tələbatları**: mövqeləşdirmənin və seqmentləşdirmənin fərqli konsepsiyalar olmasına baxmayaraq, onları müştərilərin tələbatları birləşdirir. Məsələ ondan ibarətdir ki, seqmentləşdirmənin ən etibarlı növü öz diqqətini müxtəlif müştərilər üçün ən böyük əhəmiyyətə malik faydalılığa yönəldir. Kompaniya üçün rəqibləri ilə müqayisədə mövqe baxımından ən sərfəli möhkəmlik, müştərilərin, təchizatçıları və ya məhsulu onların tələbatını ən yaxşı şəkildə ödədiyini başa düşərək seçməsidir.

Bu baxımdan strategiya hazırlama prosesində mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə ayrı-ayrı elementləridir; lakin, mühüm olanı onların öz aralarında əlaqəli olmasıdır – hər ikisi rəqiblərə nisbətən müştərilərin tələbatlarını daha yaxşı ödəməyə yönəlib.

Praktiki fəaliyyət baxımından mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə öz aralarında qarşılıqlı əlaqədə ola bilər. Planlaşdırma ardıcıllığını aşağıdakı kimi təqdim etmək olar (şəkil 10.2):

- **bazarın seqmentləşdirilməsi**: bazarın bölgüsü üçün daha səmərəli əsasların müəyyənləşdirilməsi, müxtəlif seqmentlərdə müştərilərin təyin edilməsi və seqmentlərin təsviri;
- **məqsədli bazarların seçilməsi**: bazarın müxtəlif seqmentlərinin, seqment hissələrinin (bazar oyuğu) və ya seqmentlər qrupunun cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi və marketinqimiz üçün məqsədli hesab etdiyimizin seçilməsi.

- **rəqabətli mövqeləşdirmə**: rəqiblərin mövqeyini müəyyənləşdirərək (bazardakı məqsədli seqmentlərdə və ya bazar oyuğlarında) şəxsi mövqeləşdirmə strategiyasını hazıramaq.
- **təkrar**: rəqiblərin mövqeləşdirməsinin və mümkün mövqeləşdirmə strategiyalarının dərki müxtəlif bazar seqmentləri və bazar mqəsədinin seçilməsi haqqındakı fikirlərə təsir göstərə və bazarın seqməentləşdirmə üsullarını dəyişdirə və nəticədə bazar məqsədi və mövqeləşdirmənin seçilməsi üsullarına yenidən baxmağa səbəb ola bilər.



Şəkil 10.2 Seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə mərhələləri

Mövqeləşdirmənin və seqmentləşdirmənin fərqli strateji konsepsiyalar olmalarına baxmayaraq, onlar arasında böyük əhəmiyyətə malik çox oxşarlıqlar var. Onların hər ikisi qavrama ilə bağlıdır: müştərilərin alternativ bazar təkliflərini necə müqayisə etməsi və başa düşməsi və bazar iştirakçılarının məhsul və ya xidmətdən almaq istədikləri faydalılığının dərki üzərində qurulur. Bundan əlavə də, onların hər ikisində tədqiqata əsaslanan miqdari təhlil aparmaq mümkündür.

Biz bu məsələləri aşağıdakı qaydada nəzərdən keçiririk. Bu fəsil mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə arasında fərqin müəyyənləşdirilməsinə və onların əsasında duran prinsip və konsepsiyaların aydınlaşdırılmasına həsr olunub. Bu nöqteyi-nəzərlərdən biz 11-ci fəsildə mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə modelllərinin hazırlanmasının texniki aspektlərinin qiymətləndirilməsinə keçəciyik. Marketinq strategiyasının hazırlanması üçün onların ardıcıllığı 13-cü fəsildə (məqsədli bazarlarda dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinin yaradılması haqqında) və 20-ci fəsildə (gələcəyə etibarlı marketinq strategiyasının yaradılması məqsədilə seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmənin inteqrasiyası haqqında)nəzərdən keçirilir.

10.1 RƏQABƏTLİ MÖVQELƏŞDİRMƏNİN PRİNSİPLƏRİ

Marketinq strategiyasının hazırlanması aspekti kimi rəqabətli mövqeləşdirməni aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

> "Mövqeləşdirmə kompaniyanın öz təklifini və imicini elə hazırlamaqdır ki, onlar, məqsədli müştərilərin təsəvvürlərində rəqiblərə nisbərətən daha əhəmiyyətli və xüsusi yer tutsun" (*Kotler*, 1997).

Rəqabətli mövqeləşdirmənin vacib prinsipi bazarın müxtəlif hissələrindəki müştərilərin rəqib kompaniyalara, məhsul/xidmət və ya brendlərə münasibətlərinin nəzərdən keçirilməsi təşkil edir. Mövqeləşdirmənin üç səviyyənin hər birində tətbiq edilməsinin mümkünlüyünü yada salmaq vacibdir:

- **kompaniyalar:** məsələn, Böyük Britaniyada qida məhsullarının pərakəndə ticarəti sferasında əsas rəqiblər kimi *Tesco, Sainsbury's* və *Asda* çıxış edir və mövqeləşdirmə onların korporativ identikliyi əsasında qurulur;
- **məhsul və xidmətlər:** mövqeləşdirmə həm də məhsul səviyyəsində aparılır ki, bunu *Dysonun* tozsoranlarının onunla təxminən eyni qiymətə malik *Hoover* və *Electrolux* kompaniyalarının məhsulları ilə müqayisəsi misalında görmək olar;
- **brendlər:** rəqabətli mövqeləşdirmə, yəqin ki, çox vaxt brendlərin identikliyinə münasib olaraq nəzərdən keçirilir – *Coca Cola Pepsiyə* qarşı və s.

Doğurdan da, bəzi hallar bu səviyyələrin qarşılıqlı əlaqədə olduqları zaman əhəmiyyətli olduğunu göstərir. Məsələn, *Virgin* kompaniyası müştərilərin təsəvvürlərində özü haqqında müəyyən dəyərlilik təcəssüm etdirir (sadələşdirilmiş maliyyə xidmətləri); bu dəyərlilik kompaniyanın məhsullarına keçir və müxtəlif məhsul və xidmətlər üçün brendin eyniyyətini təmin edir.

Rəqabətli mövqeləşdirməyə müəyyən mənada, kompaniyanın, öz məhsul və xidmətlərinə səmərəli rəqabətli diferensiasiyanın yaradılması fəaliyyətinin nəticəsi kimi də baxmaq olar. Lakin, Kotler(*Kotler*, 1997) qeyd edir ki, rəqabətli fərqliliklərin heç də hamısı dayanıqlı rəqabətli vəziyyəti təmin edə bilmir; nadirliyin yaradılması fəaliyyəti aşağıdakı meyarlara cavab verməlidir:

- **əhəmiyyətlilik** – fərqlilik çoxlu sayda müştərilərin gözündə yüksək qiymətləndirilən faydalılıq yaratmalıdır;
- **fərqlilik və müstəsnalıq** – digər kompaniyalara fərqliliyi təkrar etmək və ya daha uğurlu həll tapmaq müyəssər olmamalıdır;
- **üstünlük** – fərqlilik, müştərilərə, nəzərdə tutulan faydalılığı əldə etmək üçün üstünlük verməlidir.
- **məlumat vermə mümkünlüyü** – müştərilərin fərqlilikdən xəbər tuta və onu aydınlaşdıra bilməsi lazımdır;

- **əlverişlilik** – məqsədli müştərilər fərqliliyə görə ödəniş etmək iqtidarında olmalıdırlar;
- **faydalılıq** – fərqlilik kompaniya üçün faydalı olan qiymət diktə etməlidir.

Məqsədli müştərilər üçün əhəmiyyətli olan fərqliliyin axtarılması nəticələrinin təsvir edilməsi üçün bizim istifadə etdiyimiz üsullardan biri, həmçinin, bu fərqləndirmələrin aparılmasının xüsusi üsulu faydalılığın təqdim edilməsi konsepsiyasıdır – müştərilərə bizim rəqiblərimizə nisbətdə tutmaq istədiyimiz vəziyyət barədə verilmiş vəd. Misal üçün, 1990-cı illərin ortalarında koreya avtomobil kompaniyası *Daewoo,* istənilən avtomobil istehsalçısına indiyə qədər müəssər olduğundan daha tez və hər hansı ilkin tədbirlər olmadan Böyük Britaniyanın avtomobil bazarının 1 faizini tutdu.Onların satdıqları avtomobillərdə xüsusi heç nə yox idi – onlar *General Motors*-un lisenziya əsasında buraxılmış köhnə modelləri idi. Xüsusilik isə, onun öz məqsədi seçdiyi, dörd prinsipə əsaslanan bazar seqmentinə faydalılığın aydın və dəqiq təklifi idi:

1. **Birbaşa əlaqə:** kompaniyanın müştərilərlə ənənəvi distribyutorlar vasitəsilə deyil, birbaşa əlaqə saxladığı vaxt müştərilərə olan xüsusi münasibət və əlaqənin məhsulun alınması və istifadəsinin bütün dövrü ərzində saxlanması.
2. **Maneəsizlik:** qiymət baxımından sövdələşmə olmadan və ya alışa vadar etmədən müştərilərlə açıq ünsiyyət.
3. **Ruhi sakitlik:** bütün müştərilər bir qiymət ödəyir və sövdələşmələr ənənəvi olaraq əlavə ödənməklə təqdim edilən bir çox xüsusiyyətləri özünə daxil edir.
4. **Nəzakətlilik:** müştərilərlə işləmə prosesində onların seçiminə və tələbatına hörmətlə yanaşma.

Belə təklif əsasında *Daewoo* kompaniyası tezliklə avtomobil bazarının bir seqmentində dayanıqlı rəqabətli mövqe tutdu.

Rəqabətli mövqeni konkret bazarda məhsul və xidmətlərin müştərilər üçün faydalılıq müəyyənləşdirən istənilən aspekti üzərində qurmaq olar, lakin, mövqeləşdirmədə müştərilərin dərki üçün əhəmiyyətli olanlar vacibdir.

Əslində "mövqeləşdirmə" terminini Rays və Traut (*Ries and Trout,* 1982) yaradıcılıq prosesinin təsviri üçün işlətmişlər:

> "Mövqeləşdirmə məhsuldan başlayır. Ayrıca əmtəə, xidmət, kompaniya və ya hətta insandan... Lakin, mövqeləşdirmənin məhsula aidiyyəti yoxdur. Mövqeləşdirmə - bu, sizin potensial müştərinin şüuruna nə cür təsir etmənizdir. Yəni siz öz məhsulunuz üçün potensial müştərinin şüurunda müəyyən yer yaradırsınız".

Rays və Trautun "öz müştərilərinin fikri uğrunda mübarizə" yanaşması əsasən marketinq kommunikasiyasına və brend imicinə isitiqamətləndiyi halda, rəqabətli mövqeləşdirmə, fərqləndirici dəyərliliyin yaradılması

üçün müştərilərin nöqteyi-nəzərindən vacib olan bazar təklifinin hər bir aspektinin təsirini təsdiq edən daha geniş anlayışdır. Bu konsepsiyanın əsasında duran fikirləri yekunlaşdıraraq müştəri üçün faydalılığa və onun fikrini cəlb etməyə istiqamətlənmək olar:

> "Siz kömür deyil, istilik alırsınız; siz sirkə bilet deyil, həyəcanlı təəsürat alırsınız; siz qəzet deyil, xəbər alırsınız; siz eynək deyil, görmək qabiliyyətini alırsınız; siz məhsulu satırsınız, ona mövqe yaradırsınız".

Kotler (*Kotler*, 1997) kompaniyanın marketinq strategiyasını korlaya biləcək mövqeləşdirmənin əsas səhvləri barədə xəbərdarlıq edərək birmənalı və dayanıqlı rəqabətli mövqeləşdirmənin əhəmiyyətini qeyd edir:

- **qeyri-kafi mövqeləşdirmə**: bu zaman müştərilər kompaniya və ya onun məhsulu barədə dumanlı təsəvvürlərə malik olur və heç bir üstünlük görmürlər, məhsul "çoxlarından birinə" çevrilir;

Həqiqətəuyğunluq	Elan edilmiş faydalılıq: Məhdud	Elan edilmiş faydalılıq: Geniş
Ehtimallı	**Həddən artıq mövqeləşdirmə** Həddən artıq müstəsna məhsul	**Qeyri-kafi mövqeləşdirmə** Xüsusi bir şey yoxdur
Az ehtimallı	**Şübhə doğuran mövqeləşdirmə** Yalan bildiriş	**Anlaşılmaz mövqeləşdirmə** Məhsulun mövqeyi bəlli deyil

Şəkil 10.3 Mövqeləşdirmənin səhvləri və riskləri

- **həddən artıq mövqeləşdirmə**: bu zaman müştərilər kompaniyanı, məhsulu və ya brendi həddən artıq dar başa düşürlər: *Mont Blanc* kompaniyası bir neçə min funt sterlinq dəyəri olan qələmlər satır, lakin, müştərilərin *Mont Blanc* qələmlərini 100 funt sterlinqdən də ucuz ala biləcəyini bilməsi onun üçün vacibdir.
- **anlaşılmaz mövqeləşdirmə:** tez-tez dəyişikliklər və ziddiyətli xəbərlər müştəriləri kompaniyanın mövqeləşdirməsi barədə təsəvvürlərdən mərhum edərək çaş-baş qoya bilər. *Sainsbury's* pərakəndə ticarət kompaniyasının artıq kartlar buraxmış *Tesco* kompaniyasının əksinə olaraq daimi müştərilər üçün kartların buraxılması məsələsində və digər pərakəndə tacirlərlə müqayisədə qiymət

səviyyəsi məsələsində olan qərarsızılığı 1990-cı illərdə kompaniyanın bazardakı liderliyininin itirilməsi ilə nəticələndi.

- **şübhə doğuran mövqeləşdirmə:** kompaniya, məhsul və ya brend haqqında bildiriş onların doğru olub-olmamasından asılı olmayaraq sadəcə qəbul edilməyə bilər. Pərakəndə ticarət kompaniyası *British Home Stars* arzuladığı məqsədə çata bilmədi – bazarda "müasir qadınlar və bütün ailə üçün ən yaxşı geyim mağazaları" mövqeyini tutmaq, hansı ki, burada bəzi problemlərlə qarşılaşmasına baxmayaraq əvvəlki kimi *Mark & Spenser* hökmranlıq edir.

Mövqeləşdirmə, mahiyyətcə müştərilərin bazarda alternativ təklifləri necə müqayisə etməsi və müştərilər üçün kompaniyanın təklifinin cari və ya potensial rəqiblərin təklifindən nə ilə üstün olduğunu göstərən strategiyanın yaradılması anlayışı ilə bağlıdır. Rəqabətli mövqeləşdirmə bazarın seqmentləşdirilməsi ilə birgə səmərəli marketinq strategiyasının yaradılmasınını əsaslarını təşkil edir (14-cü fəsilə bax).

Rəqabətli mövqeləşdirmənin nəzərdən keçirilən xüsusiyyətlərini bazarın seqmentləşdirilməsinin prinsipləri ilə müqayisə etmək olar.

10.2 BAZARIN SEQMENTLƏŞDİRİLMƏSİ PRİNSİPLƏRİ

Müasir bazarların iki vacib xüsusiyyəti var. Bunlar mümkün seqmentləşdirmə səviyyəsi (müştərilər və onların tələbatları arasında yeni və yeni fərqlililiklərin yaranması səbəbindən onları ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirmək lazım gəlir) və seqmentləşdirmə strategiyasını reallaşdırmağa imkan verən kommunikasiya, bölüşdürmə və istehsalın daha yaxşı inkişaf etmiş texnologiyasının mövcudluğudur. Bəzi hallarda, bu, hər bir müştərinin ayrıca bazar seqmenti kimi nəzərdən keçirildiyi "mikroseqmentləşdirməyə" və ya "fərdi marketinqə" gətirib çıxarır.

Əgər bazarda qruplar və ya fərdi şəxslər öz tələbtları və ya arzuları və ya bazar təklifinə münasibəti və meylliliyi ilə fərqlənirsə, onda belə bazarı seqmentləşdirmək olar, başqa sözlə, bütöv böyük bazarı bazar məqsədlərinə xidmət edəcək bölünmüş bazarlara (seqmentlərə) ayırmaq olar.

Seqmentləşdirmə haqqında təsəvvürlər məhsulun diferensiasiyası strategiyası ilə (reklam texnologiyasından məhsulun xeyrinə tələb təsir etmək üçün istifadə etmək) bazarın seqmentləşdirilməsi (bazar təklifini müxtəlif müştərilərin tələbatlarına daha dəqiq cavab verməsi üçün müxtəlif üsullarla təshih edilməsi) arasında fərqi aşkara çıxaran Smitdən üzübəri (*Smith*, 1956) öyrənilir. Beyker (*Baker*, 1992) buna, bazarı bütöv vahid kimi qəbul edən iqtisadçı ilə ayrı-ayrı istehlakçıların davranış aspektlərini öyrənən alimin nöqteyi-nəzəri arasında kompromiss təqdim edən bazarın strukturu barəsində sərhədli marketinq təsəvvürünün ilk

məntiqi ardıcıllıqla ifadə edilməsi kimi nəzərdən keçirir. Əgər seqmentləşdirməyə bu mövqedən yanaşsaq, onda, onu marketinq kosepsiyasının və bazara istiqamətlənmənin məntiqi davamı hesab etmək olar (1-ci fəsilə bax).

10.3 BAZARIN SEQMENTLƏŞDİRİLMƏSİNİN ƏSASINDA DURAN ZƏMİNLƏR

Əvvəlcə bazarın seqmentləşdirilməsinin əsasında duran tələblərə baxaq və seqmentləşdirmə ilə bağlı məsələləri ətraflı nəzərdən keçirək.

10.3.1. Bazarın seqmentləşdirilməsinin əsasında duran tələblər

Marketinq strategiyasının komponenti kimi seqmentləşdirmə üçün baza olan üç əsas mövqeni təqdim etmək olar:

- Seqmentləşdirmənin uğurlu alınması üçün müştərilər, bütün bazarı bölməkdə istifadə etmək mümkün olan hər hansı vacib əlamət üzrə **öz aralarında** fərqlənməlidirlər. Əgər onlar arasında bəzi əhəmiyyətli əlamətlər üzrə fərqlilik olmasa idi və onlar tamamilə eynitipli olsa idilər, onda, bazarın seqmentləşdirilməsi üçün zərurilik və ya əsas olmazdı. Ancaq real həyatda bütün müştərilər bir-birindən fərqlənirlər. Konkret fərqliliyin seqmentləşdirilmə üçün əsas olması, fərqliliyin, hansı dərəcədə müxtəlif davranış stereotipləri ilə bağlı olmasından (misal üçün, məhsula müxtəlif səviyyəli ehtiyac və ya istifadəyə/faydalılığa fərqli tələbat) və ya müxtəlif marketinq elementlərinin uyğunluğuna həssaslığından asılıdır (məsələn, məhsul/xidmətin fərqli təklifi, fərqli KİV, elan, qiymət və ya bölüşdürmə kanalı). Yəni ki, fərqliliyin bizim marketinq strategiyası hazırlamaq üsulu üçün əhəmiyyətliliyindən asılıdır.
- Praktiki fəaliyyətdə seqmentləşdirmədən istifadə, adətən, məqsədli kimi seçilmiş seqmentlərin **ölçülə bilmə xüsusiyyətinə** malik olmasını tələb edir ki, onların potensial dəyərliliyini bazar məqsədi kimi qiymətləndirmək və hər belə seqment üçün potensial dəyərliliyin təyin etmək mümkün olsun. Daha optimal marketinq qərarlarının qəbulu üçün seqmentləşdirmə sisteminin tətbiqinin əsas əhəmiyyəti marketoloq-strateqin bazar seqmentinin cazibədarlığını və kompaniyanın həmin bazar seqmentinə xidmət göstərməsində mövcud və ya potensial üstünlüyünü qiymətləndirmək imkanını verməsidir. Seqmentləşdirmə çərçivəsində təhlil səviyyəsindən asılı olaraq bu vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün kompaniyanın daxili təhlili və ya xarici bazar qiymətləndirilməsi tələb oluna bilər. Seqmentlərin xarici bazar qiymətləndirilməsi və bazar məqsədlərinin seçilməsi 12-ci fəasildə nəzərdən keçirilir.

- Seqmentləşdirmə strategiyasınını səmərəli tətbiqi üçün həm də seçilmiş seqmentlərin bazarın qalan hissəsindən **ayrılmış** olması lazıldır ki, bu da onlarla ayrıca bazar təklifinin köməyilə məqsəd-yönlü işləməyə kömək edir. Əgər seqmentlər dəqiq seçilmirlərsə, onlar kompaniyanın marketinq tədbirləri üçün aydın hədəf ol-murlar.

İstənilən seqmentləşdirmə sistemi ancaq göstərdiyimiz üç şərtə cavab verdiyi təqdirdə praktiki faydalı ola bilər.

10.3.2 Bazarın seqmentləşdirilməsinin vacib məsələləri

Bazarın seqmentləşdirilməsinin tətbiqi və öyrənilməsinə aid olan məsələlərin icmal məqsədiylə ümumi başa düşülməsi, Pirsi və Morqan(*Piercy and Morgan*, 1993) tərəfindən təklif edilmiş dörd sferaya aid edilir:

Bazar seqmentləşdirilməsinin metodologiyası.
Etibarlı bazar məqsədləri kimi seqmentlərin yoxlanması meyarları.
Seqmentləşdirmə barədə şəxsi strtaeji qərar.
Kompaniyada strateji seqmentləşdirmənin tətbiqi.

Bazar seqmentləşdirilməsinin metodologiyası

Seqmentləşdirmə sisteminin hazırlanması zamanı istifadəsi mümkün olan metodoloji vasitələr iki məsələ ilə bağlıdır. Birincisi, bazarın bölgüsü həyata keçirilən dəyişənin və ya müştərinin xüsusiyyətinin – bazarın seqmentləşdirilməsi üçün "əsasın" - seçilməsi məsələsi. İkincisi, bazar seqmentinin qiymətləndirilməsi və eyniləşdirilməsi üçün hansı üsul və ya metodların tətbiq edilməsi lazım gəldiyi sıx əlaqəli məsələ. Seqment-ləşdirmə üçün əsaslar aşağıda nəzərdən keçirilir, bazarın seqmentləş-dirilməsi sahəsində tədqiqat metodlarına isə 11-ci fəsil həsr olunub.

Seqmentlərin etibarlılığının yoxlanması

Əgər seqmentləri seçilmiş əsas və metodların köməyilə identifikasiya etmək mümkün olarsa, onda, onları potensial məqsədlər kimi nəzərdən keçirərək nə cür qiymətləndirmək lazım gəlməsi məsələsi meydana çıxır. Frenk (*Frank et al*., 1972) klassik məruzədə fikrin bildirib: seqmentin uyğun bazar məqsədi ola bilməsi üçün, o, ölüçülə bilməli, başa düşülməli, bazar stimullarına münasibətdə isə əhəmiyyətli və nadir olmalıdır. Bu meyarlar elə indinin özündə də əksər yanaşmaların əsasını təşkil edirlər (misal üçün, bax, *Kotler* 1997). Əslində bazar seqmentlərinin qiymət-ləndirilməsi deyilənlərdən daha çətin ola bilər.

Seqmentləşdirmə barədə strtaeji qərar

Əgər, bazar, seqmentlərin modelləşdirilməsinə və təhlilinə imkan verirsə və cəlbedici seqmentlərin aşkarlanmasına şərait yaradırsa, onda, bu məlumatların marketinq strategiyası və proqramının hazırlanmasında əsas kimi götürməyin lazım olması, həmçinin, bütöv bazara istiqamətlənmək və yaxud da onun bəzi hissələrinə yönəlməyin məqsədəuyğun olduğuna dair qərar qəbul etmək lazımdır. Strategiyanın bu məsələləri 12-ci fəsildə nəzərdən keçirilir.

Seqmentləşdirmə strategiyasının tətbiqi

Nəhayət, təşkilatın seqmentləşdirmə prinsipini praktiki reallaşdırmaqda qabiliyyəti və bundan başqa, korporasiyanın xüsusiyyətlərinin hansı dərəcədə seqmentləşdirmə prinsipini müəyyənləşdirməli olduğu məsələlər mövcuddur. Bu məsələlər bu fəslin sonunda nəzərdən keçirilir.

10.4 BAZARIN SEQMENTLƏŞDİRİLMƏSİ ÜÇÜN ƏSASLAR

Bazarın seqmentləşdirilməsinin əsas məsələləri bazarı bölmək lazım gələn əsasların müəyyənləşdirilməsi, həmçinin, konkret bazarda nə qədər məqsədli seqment seçə bilməkdir. Seqmentləşdirmə üçün əsasın seçilməsi bazarın təbiəti haqqında dürüst təsəvvürlərin alınmasında həlledici əhəmiyyət kəsb edir - əgər əsas kimi müxtəlif əlamətlər götürülərsə, onda, tamamilə fərqli nəticələr alına bilər. Mahiyyətcə seqmentləşdirmə prosesi və seqementləşdirmə üçün müxtəlif əsasların yaradıcı seçimi, sadəcə, statistik təhlil sahəsində mexaniki iş deyil; o çox vaxt köhnə bazar strukturunu başqa cür dərk etməyə kömək edir ki, bu da öz növbəsində təşkilat üçün yeni imkanlar açır.

Marketinq strategiyasına əlçatan olan seqmentləşdirmə üçün uyğun əsasın seçilməsi ilə yanaşı seqmentlər, qaydalara görə, həm də ümumi xüsusiyyətlərinə uyğun təsvir olunur. Misal üçün, konkret brendin üstünlük vermə əlaməti üzrə seçilmiş seqmentlərini, əlavə olaraq demoqrafik əlamətlərə görə və potensial müştərilərə nisbətdə təsvir etmək olar ki, bu da reklam-təbliğat fəaliyyəti üçün uyğun KİV-in seçilməsinə və işləmək lazım gələn seçilmiş seqmentlərin daha yaxşı başa düşülməsinə imkan verir.

Sonra biz istehlak bazarlarında tətbiq edilən seqmentləşdirmə üçün vacib əsasları nəzərdən keçirəcək, daha sonra isə sənaye və işgüzar bazarlara diqqət yetirəciyik.

10.5 İSTEHLAK BAZARLARINDA SEQMENTLƏŞDİRMƏ

İstehlak bazarlarının seqmentləşdirilməsində istifadə edilən dəyişənləri ümumi surətdə üç əsas sinfə bölmək olar:

Müştərilər haqqında ümumi məlumatlar.
Müştərilərin münasibəti.
Maştərilərin davranışı.

Birinci iki xüsusiyyət insanın fəaliyyətə meylliliyi, sonuncusu isə, bazardakı faktiki davranışı ilə bağlıdır.

10.5.1. Bazarın seqmentləşdirilməsində istifadə edilən müştərilər haqqında ümumi məlumatlar

Çox vax təsnifat məlumatları adlanan ümumi məlumatlar alışlar arası zaman müddətində dəyişmirlər. Bu məlumatlar hər bir müştəri üçün fərdidir, lakin, konkret nəzərdən keçirilən bazarda onun davranışı ilə bağlı deyil. Ümumi məlumatları iki əsas baxış üzrə təsnifləşdirmək olar (şəkil 10.4).

Birinci baxışı meyarların mənşəyi təşkil edir. Meyarlar digər sahələrdən götürüldüyü zaman marketinq üçün spesifik olmayacaq və marketinq fəaliyyəti ilə əlaqəsi olan hesab ediləcək. Marketinq üçün spesifik olmayan amillərə sosiologiya və demoqrafiya sferasında hazırlanmış demoqrafik və sosial-iqtisadi xüsusiyyətlər aiddir. Alternativ variantda onlar xüsusi olaraq marketinq sferasının alimləri və tədqiqatçıları tərəfindən marketinq vəzifələrinin həlli üçün hazırlana bilər. Qaydalara görə, onlar ənənəvi (sosioloji) təsnifatda çatışmamazlıqlara görə hazırlanırlar. Məsələn, marketinqdə davranışın proqnozlaşdırılması üçün istifadə edilən "ictimai sinif" kateqoriyasının qeyri-qənaətbəxş olması həyat tərzinə uyğun, həmçinin, yaşayış rayonları və onunla bağlı digər sistemlər üzrə seqmentləşdirilmə sisteminin hazırlanmasına səbəb oldu.

	Obyektiv meyarlar	**Subyektiv meyarlar**	
Marketinqə xas olmayan	**Demoqrafik** Cins, yaş, coğrafiya, submədəniyyət və s. **Sosial-iqtisadi** Məşğulluğun növü, gəlir təhsil	Psixoqrafik	**İnsanın şəxsi xarakteri stikası**
Marketinqə xas olan	**İstehlakçının həyat tsikli** **Yaşayış rayonlarının təsnifatı (ACORN)** **KİV-dən istifadə**		**Həyat tərzi**

Şəkil 10.4 İstehlakçılar haqqında ümumi məlumatlar

Bu xüsusiyyətlərin digər tərəfi onların müəyyənləşdirilməsi üsuludur. Yaş və cins kimi amillər obyektiv olaraq müəyyənləşdirildiyi halda, fərdiyyətçilik və həyat tərzi (birgə "psixoloji amillər" adlandırılır) bir sıra müxtəlif suallara subyektiv cavablardan formalaşırlar.

Çox vaxt belə dəyişənlər istifadə edilir.

Demoqrafik xüsusiyyətlər

Alıcıların və istehlakçıların yaşı və cinsi kimi amillər bazarın seqmentləşdirilməsinin ən geniş yayılmış əsasları sırasına daxildir:

- **Cins**: qida məhsulları və məişət istehlak malları bazarında bazarın seqmentləşdirilməsinin baza metodu, "ev sahiblərini", konkret bazar seqmenti kimi müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Marketinq məqsədləri üçün "ev sahibləri" ev işlərini görən və qida məhsulları almağa məsul olan həm kişilər, həm də qadınlar ola bilər. Bütün potensial bazarın belə seqmentləşdirilməsi nəticəsində, deyək ki, yaşlı əhali elə də iri (təxminən ilkin ölçünün yarısında) bazar məqsədi kimi görünməyəcək. Əksər halda bölgü üçün cins əsasında seqmentləşdirmədən ilkin mərhələdə istifadə edilir və bundan sonra seçilmiş kateqoriya daxilində bazar məqsədinin sonrakı dəqiqləşdirilməsi aparılır, misal üçün, ictimai sinfə aidiyyətliliyi. Bəzi bazarlarda ən uyğun dəyişən kimi cinsi seçim çıxış

edir, məsələn, "homoseksuallar" – müəyyən məhsul və xidmət üçün bazarlar.

- **Yaş**: yaş əksər bazarların seqmentləşdirilməsində əsas dəyişən kimi istifadə edilir. Klassik misal kimi asudə və istirahət vaxtının təşkili bazarını göstərmək olar ki, burada kompaniya-operatorlar xüsusi olaraq öz məhsullarını konkret yaş qrupları üçün hazırlayırlar, misal üçün, "30 yaşadək olan adamlar üçün" və ya "böyük yaşlı insanlar üçün". Seqmentləşdirmənin bu sistemlərində demoqrafiya əlamətləri üzrə seçilmiş seqmentlər arasında və məhsul və xidmətə olan tələblərdə əhəmiyyətli fərqlər üçün əsaslar var.

  Misal üçün, *Cadbury Schweppes* kompaniyası bu yaxınlarda pivəxanalara gedən gənclər üçün yeni məhsullar hazırladı. Belə məhsullardan biri olan Avstraliyada "qidalandırıcı şüşədə baton" kimi satılan *Viking* adlı şokoladlı kalorili məhsul-qəlyanaltıdır.

  Yaşın və cinsin seqmentləşdirmə üçün əsas kimi istifadə edilməsinin səbəbi bu xüsusiyyətlərin asan və obyektiv olaraq müəyyənləşdirilməsi və KİV-lərin seçilməsində onlardan istifadə edilə bilinməsidir. Sindikatlaşdırılmış kütləvi informasiya vasitələrində aparılmış əldə edilə bilən tədqiqatın nəticələrində, verilmiş kateqoriyaların hər biri üzrə teleyayımlara baxma vərdişləri və nəşr edilmiş məlumatların oxunması haqqında məlumatlara rast gəlmək olar. Buna görə də qeyd edilmiş seqmentlər üçün uyğun kütləvi informasiya vasitərlərinin seçilməsi elə də çətinlik törətmir.

  Yaşdan həm də ictimai sinif kimi xüsusiyyətlərlə birgə istifadə etmək olar. Məsələn, *Taylor Nelson AGB* spirtli içkilər bazarını yaş/ictimai vəziyyət qruplarına uyğun bölmüş və hər bir qrup üzrə içkilərin istehlak xarakterini vermişdir (*Grant*, 1996):

  A. *Aşağı gəlirillər / gənclər* – kütləvi istehlak üçün ucuz ümumi qəbul edilən spirtli içkilərə və parlaq lager premium banka pivəsinə üstünlük verirlər.
  B. *Varlılar / gənclər* – parlaq yüksək keyfiyyətli lager premium şüşə pivəsinə və sidrə üstünlük verirlər.
  C. *Aşağı gəlirlər / yaşlılar* – tünd porterə və rom, brend, viski kimi spirtli içkilərə üstünlük verirlər.
  D. *Varlılar / yaşlılar* – Cinə və parlaq yüksək keyfiyyətli super premium lager şüşə pivəsinə tipik meyllilik.

- **Coğrafi vəziyyət**: coğrafi seqmentləşdirmə, xüsusən də, böyük müxtəlifliklər ilə fərqlənən bütöv bazarı tuta bilməyən kiçik və orta təşkilatlar üçün bazarı bölməyin faydalı üsulu ola bilər. Misal üçün, əksər kompaniyalar öz məhsullarını ancaq daxili bazarda satmaq qərarını verirlər və dünya bazarına çıxmağı öz bazar məqsədlərinə daxil etmirlər. Daxili bazarda da kompaniyanın

təklifinin bazar tələbinə daha dəqiq uyğun gəldiyi regional bazarları seçmək olar. Misal üçün, haggis – içalat və ədviyyatla dana əti parçası – Şotlandiyada daha çox alındığı vaxt şirəli ankvil balığı İst-Enddə daha geniş yayılıb.

- **Submədəniyyət**: hər bir insan hər hansı submədəniyyətə məxsusdur. Submədəniyyət cəmiyyətdə münasibətdə və davranışda spesifik xüsusiyyətlərə malik qruplardır. Submədəniyyətə aidiyyətlilik müvəqqəti deyil, daimi olduqda və insanın bütövlükdə münasibətinin və / və ya davranışının formalaşmasında əhəmiyyətli rol oynadıqda, o, seqmentləşdirmə üçün əhəmiyyətli olur.

  Seqmentləşdirmə üçün istifadə eidlən əsas submədəniyyətlər, adətən, irqi, milli, dini və ya coğrafi xüsusiyyətlərə əsaslanır. Bundan başqa, konkret yaş qrupu çərçivəsində mövcud olan submədəniyyətlərə ayrıca bazar seqmenti kimi baxmaq olar. Məsələn, marketinqdə "mikrocəmiyyətlərə" dar yönəlmə vacib əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır: kanada bankı öz fəaliyyətini Kanadadakı çox yığcam, lakin, varlı filippin diasporuna yönəldərək böyük uğurlar qazanmışdır (*Svendsen*, 1997).

Bazarın seqmentləşdirilməsində istifadə edilən, yuxarıda təsvir etdiyimiz bütün demoqrafik xüsusiyyətlərin bir əsas çatışmamazlığı var – bu əlamətə görə bazarın bölünməsi nəticəsində əldə edilən seqmentlərin daxili tərkibə görə eyni, bazarın iştirakçıları üçün mühüm əhəmiyyətə malik xarici anlamda isə müxtəlif olduğuna heç bir təminat yoxdur. Eyni demoqrafik sinfə daxil olan insanlar özlərini tamamilə müxtəlif apara və hərəkətlərində qətiyyən bir-birinə oxşamayan arzu və tələbatları əsas tuta bilər. Elə həmin qaydada müxtəlif demoqrafik seqmentlərin nümayəndələrinin davranış və məqsədlərində bir çox oxşarlıqları ola bilər ki, bunun da mühüm əhəmiyyəti var və onlardan istifadə etmək olar. Buna görə də marketinq tədqiqatlarına həsr edilmiş akademik nəşrlərdə demoqrafik xüsusiyyətlərlə davranış arasında əlaqəyə cüzi fikir verilir. Göstərilən çatışmamazlıqlara baxmayaraq asan müəyyənləşdiklərinə görə onlar praktik marketinq mütəxəssisləri arasında geniş yayılıb.

Sosial-iqtisadi xüsusiyyətlər

Gəlir, məşğulluq növü, təhsili qurtarma yaşı və ictimai siniflərə məxsusluğu kimi meyarlar, tədqiqatçılar tərəfindən, demoqrafik xüsusiyyətlərə də xas olan səbəblərdən, geniş surətdə tətbiq edilirlər: onları asanlıqla müəyyənləşdirmək və reklam vasitələrini seçmək məqsədilə KİV tədqiqatları ilə birbaşa olaraq əlaqələndirmək olar. Lakin, bazarı ictimai siniflər üzrə bölməyin əsasında belə qənaət durur: müxtəlif siniflərin nümayəndələri müxtəlif səviyyəli rifaha malik olmalı və müxtəlif həyat tərzi keçirməlidirlər. Öz növbəsində həyat tərzi müxtəlif məhsul və

xidmətləri əldə etmək meylini müəyyənləşdirir. Sosial-iqtisadi meyarlar ictimai mövqe üzrə seçilmiş qruplarda daha yaxşı meydana çıxır.

Marketinq sahəsində olan tədqiqatçılar ictimai siniflərə bölməyin bir neçə sistemlərindən istifadə edirlər. Birləşmiş Krallığın marketinq tədqiqatları üzrə mütəxəssislər Cəmiyyətində tətbiq edilən sistem cədvəl 10.1.-də verilib.

Bir çox marketinq məqsədləri üçün birinci və sonuncu iki sinif cüt-cüt birləşdirilir və ictimai sinif üzrə standart təsnifat dörd qrupdan ibarətdir:AB, C1, C2, DE. Birləşmiş Ştatlarda seqmentləşdirmə məqsədilə ictimai siniflərə bölməyin bir neçə alternativ sistemindən istifadə edirlər (bax, *Frank et al*., 1972). Uornerin (Warner) təklif etdiyi sistem isə daha geniş yayılıb, cədvəl 10.2.

İctimai sinifdən insanların keçirdiyi həyat tərzini müəyyənləş-dirməkdən ötrü istifadə edilir. Belə müəyyənləşdirmə əsasında o müddəa durur ki, ictimai pillənin daha yüsək mövqeyində duran istehlakçılar öz gəlirlərinin böyük hissəsini gələcək məmnunluğa sərf edirlər (misal üçün, sığortaya və investisiyaya). Aşağı pillələrdə dayananlar isə öz cari tələbatlarının ödənilməsinə. Buna görə də, sosial-iqtisadi əlamətlərə görə bölmə xüsusilə ev, investisiya, pivə və dövri mətbuat üçün məhsul bazarları seqmentlərinin müəyyənləşdirilməsində daha faydalı ola bilərlər.

Cədvəl 10.1 Birləşmiş Krallıqda qəbul edilmiş sosial-iqtisadi xüsusiyyətlər üzrə təsnifat sistemi.
Mənbə: The market Research Society

	Proffesional qruplar
A	Təxminən əhalinin 3 faizi.Bunlara peşəkarlar, təşkilatların və ya ticarət müəssisələrinin ən ali rəhbərləri və ya ən yüksək səviyyədə dövlət qulluqçuları aiddir.Keçmişdə A kateqoriyasına məxsus işdən uzaq düşənlər, həmçinin onların dul arvadları
Fiziki əməklə məşğul olmayanlar B	Təxminən əhalinin 20 faizi.İri şirkətlərdə uyğun ixtisasa malik orta səviyyəli rəhbərlər.Yerli idarəetmənin və dövlət xidmətinin rəhbər vəzifəli şəxsləri.Kiçik biznesdə iri müəssisələrin, təhsi müəssəslərinin və dövlət idarələrinin sahibləri və ya ali rəhbərləri. Keçmişdə B kateqoriyasına aid olan, indi işdən uzaqda qalan insalnar və həmçinin onların dul arvadları.
Fiziki əməklə məşğul olanlar	Təxminən əhalinin 28 faizi. Kiçik rəhbərlər, kiçik təsisatların sahibləri və fiziki işlə məşğul olmayan bütün digər vəzifəli şəxslər. Bu kateqoriyaya aid insanların vəzifələri ən müxtəlifdir və təhsil səviyyəsinə müxtəlif tələblər var. Keçmişdə C1 kateqoriyasına aid olan, indi işdən uzaqda qalan insalnar və həmçinin onların dul arvadları.
C1	Təxminən əhalinin 21 faizi. Fiziki əməyin bütün ixtisaslı işçiləri, həmçinin digərlərinə cavabdeh olan fiziki əməklə məşğul olanlar. Keçmişdə C2 kateqoriyasına aid olan, indi təqaüdə çıxanlar. Rəhmətə getmiş ərinə görə təqaüd alan dulı qadınlar.
C2	Təxminən əhalinin 18 faizi.Fiziki əməyin bütün qismən-ixtisaslı və ixtisaslaşmışişçiləri, ixtisaslı işçilərin köməkçiləri və şəyirdləri. Keçmişdə D kateqoriyasına aid olan, indi təqaüdə çıxanlar. Rəhmətə getmiş ərinə görə təqaüd alan dulı qadınlar.
D	Əhalinin təxminən 10 faizi. Xəstəlik, işin itirilməsi,qocalma ilə əlaqədar və digər hallarda uzunmüddətli dövlət köməyinə ehtiyacı olanların hamısı.Altı aydan çox işsiz olanlar (əks halda onlar öz əvvəlki fəaliyyət növünə uyğun sinfə aid edilirlər).Müvəqqəti işçilər və daimi gəliri olmayanlar. Bu qrupa həmçinin ailəni dolandıran əsas şəxs olmayan ailələr də aid edilir.
E	

Cədvəl 10.2. Uornerə(Warner) görə ictimai mövqe xüsusiyyətlərinin təsnifatı.

Sinfin adı	Təsvir	İstehlakın xüssusiyyətləri
Yüksək təbəqə-yuxarı hissə	Cəmiyyətin elitası; ictimai mövqel valideynlərdən irsən keçir	Tələbatın diktə etmədiyi bahalı mallar, lakin, alış qərarları təəsürat yaratmaq xatirinə edilmir; konservativdilər
Yüksək təbəqə-aşağı hissə	Nuvorişlər; qabaqcıl biznesmenlərvə peşəkarlar; mövqe vəziyyətlərinə görə əldə edilib	Var dövləti nümayiş etdirmək üçün təmtəraqlı istehlak, bahalı avtomobillər,geniş ərazili böyük evlər
Orta sinif – yuxarı hissə	Qabaqcıl biznesmenlər və peşəkarlar	Alışlar özünün qabaqcıl imicini möhkəmləndirmək xatirinə edilir
Orta sinif – aşağı hissə	Qulluqçular (“ağ yaxalıqlılar”) kiçik biznesmenlər	Cəmiyyətdə özlərinin təsdiqetmədən narahatdırlar; alış qərarı; konservativdirlər; evə və ailəyə yönəlikdirlər
Aşağı təbəqə-yuxarı hissə	İstehsal fəhlələri (“boz yaxalıqlılar”), texniklər, ixtisaslı fəhlələr	Onları ailə mühiti qane edir
Aşağı təbəqə-aşağı hissə	İxtisaslaşmamış fəhlə qüvvəsi, aşağı səviyyəli təhsil, kasıblıq	Ucuz “gözəçarpan” aşağı keyfiyyətli mallara can atırlar; vaxtlarının böyük hissəsini televizor qarşısında keçirirlər

Maliyyə xidmətləri sənayesi marketinq fəaliyyətlərində sosial-iqtiasdi qruplardan geniş istifadə edir, məsələn, konkret ictimaiyyət qruplarına istiqamətlənmiş təqaüd məhsullarını və həyatın sığortası məhsullarını hazırlayan zaman. Kompaniyalardan biri zərərli istehsalla məşğul olan işçilərə yüksəldilmiş təqaüdün ödənişi üçün peşəkar anuitet (illik ödəniş) proqaramı irəli sürür. Üstəliyin həcmi və sağlamlığın fərdi sığortasının şərtləri çox vaxt sığortaçının müəyyən ictimai sinfə məxsusluğu ilə müəyyənləşdirilir (*Gardner*, 1997).

Lakin, yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz demoqrafik xüsusiyyətlərdə olduğu kimi bir ictimai sinfin nümayəndələrinin alışının xarakteri və onları həyata keçirmək səbəbləri tamamilə fərqli ola bilər. Bir anlıq öz çevrənizdə olan insanlar – öz iş yoldaşlarınınız və ya görüşdüyünüz insanlar - haqqında düşünün. Onların da sizin olduğunuz ictimai sinifdə olması ehtimalı var. Lakin, onların başqa amilləri əsas tutaraq digər məhsullara və brendlərə üstünlük verdikləri ehtimalı da istisna deyil.

Marketinqlə məşğul olan praktik mütəxəssislər və elmi çevrə ictimai sinfin bazarı seqmentləşdirmək meyarı kimi öz əhəmiyyətini itirdiyi təhlükəsi barədə fikirləşirlər. Xüsusən ictimai sinif, həmçinin, marketinqə spesifik olmayan digər xüsusiyyətlər, misal üçün, seqmentləşdirmə üçün dəyişənlər üzrə meyarlarda qeyri-qənaətbəxşlik müştərinin həyat tsikli mərhələsi, ACORN yaşayış rayonlarının təsnifatı sistemi və həyat tərzi sahəsində tədqiqatların inkişafı kimi marketinq üçün spesifik meyarların işlənməsi ilə nəticələndi.

İstehlakçının həyat tsikli

Ailə həyatı tsiklinin mərhələləri, mahiyyətcə – yaş, ailə vəziyyəti, ailənin ölçüsü kimi amillər daxil edilən demoqrafik dəyişənlərdən ibarət – insanların hansı kateqoriyalı məhsullara (xüsusən də uzunmüddətli istehlak mallarına) və nə vaxt maraq göstərdiyini müəyyənləşdirməkdə faydalıdır. Məsələn, yeni anadan olanlar üçün məhsul istehsal edənlər yeni anadan olan uşaqlı ailələrin göndərmə siyahılarını doğum evlərində analara eilən hədiyyələr haqqında informasiyalar əsasında tərtib edirlər. Siyahılarda tarix göstərilir: onlar böyüyən körpələr; yeriməyə başlayan uşaqlar; 14 yaşınadək uşaqlar üçün uşağın böyüməsilə məhsulların reklam bilidirişlərinin birbaşa poçt qutusuna göndərilməsi zaman istifadə edilir.

Cədvəl 10.3. Ailə həyatı tsiklinin mərhələləri

Mərhələ	Maliyyə vəziyyəti və alış stilinin xarakteristikası
Bakalavr Gənc, subay, valideynlərdən ayrı yaşayır	Vaxtın yaxşı keçirilməsinə yönəlmiş kiçik xərclər, tətillər və evdən kənar əyləncə
Gənclər Gənc cütlər – hələ uşaqlar yoxdur	Maliyyə baxımından daha imkanlı, iki gəlir mənbəyi var:ev və bəzi uzunmüdətli istifadə malları alışı
Tam ailə I 6 yaşadək kiçik uşaq var	Ev alışları üçün zirvə zamanı; maliyyə çətinlikləri başlayır, ola bilsin ki, yalnız ər işləyir; ev üçün yalnız “ilkin ehtiyac malları” alınır
Tam ailə II Uşağın yaşı 6-dan çoxdur	Maliyyə vəziyyəti yaxşılaşır, bəzi ailələrdə arvadda işləyir

Tam ailə III Evli cütlərin öhdəsində olan uşaqlar artıq daha böyükdürlər	Maliyyə vəziyyəti getdikcə daha yaxşı olur; ev avadanlıqlarının və mebellərin dəyişdirilməsi başlayır
Böyük uşaqları olan ailə I Yaşlı varlı cütlər, uşaqlar ayrı yaşayır	Evləeə sahib olmanın zirvəsi;boş vaxtlarda səyahətə və istirahətin fəal keçirilməsinə maraq yenidən oyanır; təmtəraq predmetlərinin əldə edilməsi
Böyük uşaqları olan ailə II Yaşlı varlı cütlər, uşaqlar ayrı yaşayır, ər-arvad təqaüddədir	Gəlirlərin kəskin aşağı düşməsi; tibbi xidmətlərdən istifadə
Tək qalmış ər(arvad) İşləməkdə davam edir	Gəlir pis deyil, evin satılması ehtimalı var
Tək qalmış ər(arvad) Təqaüddə	Tibbi xidmətə, sevgiyə, qayğıya və inam hissinə ehtiyac

Bazarın seqmentləşdirilməsi aləti kimi ailə həyatı tsiklinin mərhələləri ilk dəfə olaraq Uels və Qubar (*Wells and Gubar*, 1994) tərəfindən hazırlanmış və sonradan Merfi və Steyplzom tərəfindən ailə modellərindəki dəyişiklikləri nəzərə almaqla yeniləşdirilmiş və təkmilləşdirilmişdir. Həyat tsiklinin əsas mərhələləri cədvəl 10.3.-də verilmişdir.

Bazarın həyat tsiklinə uyğun bölünməsinin bəzi hallarına, təşkil edilmiş səyahətdə olduğu kimi, məhsulun bilavasitə hazırlanması kömək edə bilər. İstirahətlərin təşkili sferasında fəaliyyət göstərən firmalar bazarı seqmentləşdirmədə dəyişən kimi yaşdan istifadə edir və bundan başqa müştərilərin həyat tsiklinin müxtəlif mərhələlərini dəqiqliklə nəzərə alırlar. Subay gənc insanlar üçün *Club Med*-in əyləncə klubları təkilif edilir, ailəli istirahət üçün *Center Parcsın* park proqramı, möhtərəm yaşda olan insanlara isə avtobus sərnişin daşıyıcılarının təmin etdiyi istirahət təqdim olunur.

Birləşmiş Krallıqda *Research Services LTD* marketinq tədqiqatları kompaniyası həyat tsikli, məşğulluq növü və istehlakçıların gəlirlərinin əlaqələndirilməsi əsasında qurulmuş bazarın seqmentləşdirilməsi sistemini hazırlamışdır. *SAGACİTY* adını almış sistem həyat tsiklinin dörd əsas mərhələsini (valideynlərdən maddi asılılıq, evliliyə qədərki, ailə və qocalıq), iki gəlir səviyyəsini (daha yüksək və daha aşağı) və iki peşəkarlar qrupunu (ABC1 və C2DE-ə uyğun qulluqçular – "ağ yaxalıqlılar" və işçilər – "boz

yaxalıqlılar”) fərqləndirir. Bu üç dəyişən əsasında müxtəlif meylli və davranış steorotipli 12 *SAGACİTY* qrupu ayrılır.

Bəzi analitiklər qeyd eirlər ki, müharibədən sonrakı demoqrafik partlyışda anadan olan insan nəsli əlli yaşından yuxarı insanlar arasında marketinqə ciddi təsir göstərəcəklər (*Paul Filfield Marketing Business,* January 2002). Bu nəsil otuz il bundan əvvəl daha fərdiləşmiş və ixtisaslaşmış məhsul və xidmətlər tələb edərək marketoloqların gənclər bazarlarındakı fəaliyyətinin dəyişdirdilər. Öz uşaqlarını böyüdərək və ipoteka kreditini ödəyərək onlar “böyük uşaqlı ailə” həyat tsiklinə yaxınlaşırlar, lakin, çox böyük ehtimal ki, onların əvvəlki 50 yaşından yuxarı istehlakçı nəslinə nisbətən tamamilə başqa tələbləri olacaq. Qaydalara görə, bu insanlar yaxşı təhsil alaraq daha vərdişli və daha varlıdırlar və gələcəyə cazibədar marketinq imkanları açırlar.

ACORN yaşayış rayonlarının təsnifatı və onunla bağlı təsnifatlar

Sosial-iqtisadi təsnifat sisteminin əksinə olaraq, *CACİ* kompaniyasının bazarın təhlili qrupu (*Market Analysis Group*) ACORN yaşayış yerlərinin təsnifatı sistemini hazırlamışdır. Sistem əhalinin siyahıya alınma məlumatlarına əsaslanır və yaşayış rayonlarını 12 əsas qrup çərçivəsində 36 tipə bölür (cədvəl 10.4.).Qruplar qanunvericiliyə uyğun hər on ildən bir aparılan əhalinin siyahıya alınması suallarına cavabların birləşdirilməsi yolu ilə müəyyənləşdirilir. Qruplar eyni xüsusiyyətlərə malik yaşayış rayonlarından ibarətdir.

ACORN təsnifatını hamıdan əvvəl yerli idarəetmə orqanları “daxili şəhərlər” (bəzi böyük şəhərlərin mərkəzi rayonlarında yaşayış üçün pis şərait və köhnə binalar – dövlət belə rayonlara maliyyə köməyi verir və yarıuçmuş köhnə bimaları təmir edir) adlanan köçürülmə rayonlarının seçilməsində istifadə etmişlər. İdeyanı yerli hakimiyyət orqanlarında işləyən sosioloq vermişdir. Lakin, bu sistemin marketinqə birbaşa dəxli var, xüsusən də ona görə ki, onun məlumatlar bazası hər bir ACORN qrupunun poçt indeksini qeyd etməyə imkan verir. Deməli, onu birbaşa poçt marketinqində istifadə etmək olar.

Digər “geodemoqrafik” məlumatlar mənbələrinə *Marketing İnformation Consultancy, Equifax Europe* və *The Data Consultancy* (*Cramp,* 1996) kompaniyalarını göstərmək olar.

Cədvəl 10.4 ACORN – yaşayış rayonlarının təsnifatı

ACORN qrupu	Təsvir
A	Kənd təsərrüfatı rayonları
B	Müasir ailə məskəni, daha yüksək gəlirlilər yaşayır
C	Daha yaşlı məskən, orta mövqe tutanlar yaşayır
D	Lentəoxşar tikilili aşağı keyfiyyətli daha qədim evlər
E	Daha varlı adamlar üçün bələdiyyə evlərindən tikilmiş mikrorayon
F	Daha az varlı adamlar üçün bələdiyyə evlərindən tikilmiş mikrorayon
G	Kasıb adamlar üçün bələdiyyə evlərindən tikilmiş mikrorayon
H	Müxtəlif millətlərin nümayəndələrinin yaşadığı rayonlar
İ	Yüksək ictimai mövqeli ailəsiz şəxslərin yaşadaığı rayonlar
J	Varlı vətəndaşların yaşadığı şəhərətrafı yerlər
K	Daha varlı təqaüdçülərin yaşadığı rayonlar

Fərdiyyətçiliyin xüsusiyyətləri

Demoqrafik və ya sosial-iqtisadi xüsusiyyətlərə nisbətən fərdiyyətçiliyin xüsusiyyətlərini tərtib etmək çətindir. Adətən onu detallı miqdar (çoxölçülü) təhlildən istifadə etməklə çoxsaylı sual qruplarına verilmiş cavablar əsasında müəyyənləşdirmək olar.

Seqmentləşdirmə sahəsindəki tədqiqatçılar fərdiyyətçiliyin xüsusiyyətlərinin təsviri üçün bir neçə sorğu vərəqəsindən istifadə edirlər. Ən geniş yayılmışlara Qordonun şəxsi profili (bax, *Sparks and Tucker*, 1971), Edvardın şəxsi seçimlər siyahısı (bax, *Alpert*, 1972), Kettelin fərdiyyətçiliyin 16 xüsusiyyətinin müəyyənləşdirilməsi üçün sorğu vərəqəsini (misal üçün, bax, *Oxx*, 1972) və Ceksonun şəxsi xüsusiyyətlərin təhlili üçün sorğu vərəqəsini (bax, *Kinear* et al., 1974) göstərmək olar. Bütün bunlar psixoloqlar tərəfindən bazarın seqmentləşdirilməsi sahəsində ümumi tədqiqatlarla heç bir əlaqəsi olmayan səbəblərlə hazırlanmış və təəcüblü deyil ki, onları seqmentləşdirmə problemlərinə tətbiq etdikdə ancaq müəyyən dərəcədə uğurlu ola bilmişlər.

Yəqin ki, fərdiyyətçilik meyarının əsas əhəmiyyəti reklam üçün fonun yaradılmasında və bəzi hallarda, qablaşdırmanın dizaynında və brendinqdə ortaya çıxır. Lakin indiki gündə bizim sərəncamımızda olan və əsasən ABŞ-da aparılan tədqiqat fərdiyyətçiliklə davranış arasında bəzi aydın əlaqələri aşkara çıxardı. Əksər hallarda, fərdiyyətçilik meyarları,

yəqin ki, hər hansı digər əlamət əsasında aşkarlanmış seqmentlərin təsviri üçün faydalı olacaqdır. Yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz digər xüsusiyyətlər kimi davranış və davranışın səbəbləri də fərdiyyətçilik xüsusiyyətlərinə görə eyni olan seqmentlərdə müxtəlif ola bilər.

Həyat tərzinin xarakteristikası

Psixologiya sahəsində hazırlanmış fərdiyyətçilik meyarlarının marketinq qərarlarının qəbul edilməsi üçün daha da uyğunlaşdırmağa can atan reklam agentlikləri 1970-ci illərin əvvəllərində Birləşmiş Ştatlarda və Birləşmiş Krallıqda ilk dəfə olaraq həyat tərzinin tədqiqi ilə məşğul olmağa başlamışlar. Bu tədqiqat bazar seqmentlərinin onların tərkibinə daxil olan insanların həyat tərzinə uyğunluğunu aşkar etməyə istiqamətlənir. Müəyyən mərhələdə bu metoda yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz ictimai sinif kteqoriyasına alternativ kimi baxırdılar.

Həyat tərzinə müvafiq seqmentləşdirmə üç elementlə bağlıdır. Bunlar fəaliyyət (misal üçün, asudə vaxtın keçirilməsi, idman, hobbi, əyləncə, ev işi, işdə fəaliyyət, peşəkar iş, alış stili, evdə iş və təmir, səyahət və müxtəlif fəaliyyətlər, gündəlik səfərlər, istirahət günləri və məzuniyyətlər, təhsil və xeyriyyəçilik fəaliyyəti); digər insanlarla qarşılıqlı münasibətlər (əhval-ruhiyyə, fərdilik və şəxsi ideal, oynadığı rolun dərki, məsələn, ana, arvad, ər, ata, oğul, qız və s.və sosial qarşılıqlı əlaqə, digər insanlarla ünsiyyət, qeyri-formal liderlik); və firkirlərdir (siyasət, sosial və əxlaq məsələlər, iqtisadiyyat problemləri, həmçinin texnologiya və ekologiya kimi mövzular üzrə).

Nümunəvi tədqiqatlarda bir sıra müddəalar tərtib edilir (bzəi hallarda onlar 200-dən çox olur) və respondentlərdən 5 və ya 7 ballıq sistemlər üzrə öz razılıqlarını və ya narazılıqlarını bildirmək xahiş edilir. Amilli və ya yuva təhlili əsasında oxşar fəaliyyət növləri, maraqları və fikirlər olan respondent qrupları düzəldilir. Aşağıdakı misallları göstərmək olar:

- Senit və Broudbent (*Segnit and Broadbent*, 1973) həyat tərzinin ilkin tədqiqatlarından birində 230 suala verilmiş cavablar nəticəsində həyat tərzinə müvafiq olaraq ərdə altı, arvadda isə yeddi seqment fərqləndirmişlər. Onlardan qəzet naşirləri (*Financial Times* və *Radio Times*) və istehsalçılar (*Beechams* bu metoddan 1970-ci illərin ortalarında şampun bazarının seqmentləşdirilməsində uğurla istifadə etmişdir) öz bazarlarını bölməkdə istifadə etmişlər.
- *Martini* reklamı potensial istehlakçıların hansı həyat tərzi sürmək istədiklərindən çıxış edərək onlara istiqamətlənmişdir. O, seqmentlərə "müəyyən həyat tərzinə can atma" kimi yanaşmışdır.

- *Ford Motor Company* kompaniyası potensial alıcıların həyat tərzinə müvafiq öz avtomobilləri üçün dörd əsas bazar seqmenti fərqləndirmişdir: Ənənələrə sadiqlər (ağac, dəri və xromdan xoşu gələnlər); liberallar (ekologiya və təhlükəsizliyə qarşı yüksək tələblər irəli sürənlər); müəyyən yaşa çatmış insanlar (ən ucuz növləri əldə etmək hesabına minimal maliyyə riskinə can atanlar); sərgüzəşt axtaranlar (həqiqətəndə maşını sevən və özləri fikirləşdikləri modelləri əldə etməyə can atanlar) (*The Economist*, 30 sentyabr, 1995-ci il).
- *House of Fraser* univermaqlar qrupu öz marketinq strategiyasını üç tip qadın geyimi alıcılarını cəlb etmək üzərində qurub: "Modabazlar", "Karyera quran intellektualllar" və "Keyfiyyətli klassika – qəşəng qadınlar". Kompaniya bilərəkdən gənc anaları və digər alıcıları məqsəd kimi seçməmək qərarına gəldi. 1990-cı illərin ortalarında *House of Fraserin* məhsullarının və bazara irəlilədilməsinin məqsədli seqmentləri cəzb edə bilməyəcəyinə dair bəzi narahatçılıqlar yarandı (müəyyənləşdirildi ki, onlar, *House of Fraserin* ancaq güzəştlər olduğuna görə *Oasis, Alexon* və *Morgan* kimi bölmələrində alış-veriş edirlər) (*Rankine*, 1996).
- *B & Q* şəxsi güclə təmir üçün mağazaları (Birləşmiş Krallıqda) stilə riayət edən istehlakçılara istiqamətlənərək "stilli mebel" brendi altında onlara ofis və yataq otağı üçün mebel dəsti təqdim edir. İnteryer dizayneri Taroy Bernerdin yaratdığı mebel alıcılara öz zövqünə və yerin ölçülərinə uyğun seçim etməyə imkan verən modul prinsipi əsasında hazırlanmışdır (*Marketing*, 24 yanvar 2002-ci il).

Həyat tərzi tədqiqinin əsas üstünlüyü həm də onların reklamı istiqamətli etməsi ilə bağlıdır. Məlumatların yığılması çətinliyini nəzərə alsaq, onda, həyat tərzinin seqmentləşdirmə üçün əsas dəyişən kimi demoqrafik xarakteristikaları əvəz edə biləcəyi az ehtimal olunandır.

Müştərilərin ümumi xarakteristikaları barədə xülasə

Yuxarıda tanış olduğumuz müştərilərin bütün ümumi xüsusiyyətləri konkret maraq obyekti olan bazardan ayrılıqda verilib. Onlar, bəzi bazarlarda məhsulların potensial istifadəçiləri və ondan istifadə etməyəcək şəxsləri fərqləndirə bilmələrinə baxmayaraq, çox nadir halllarda brendin seçilməsini müəyyənləşdirən davranışı izah edə bilər. Ümumi xarakteristikalara əsaslanaraq seçilmiş eyni seqmentin nümayəndələri müəyyən səbəblərin təsiri altında bazarda özlərini fərqli apara bilərlər. Elə həmin qaydada da müxtəlif seqmentlərin nümayəndələri rəqib brendlərdən eyni şeyi əldə etməyə can ata bilərlər ki, bu da onları marketinq fəaliyyətinin xeyrinə qruplaşdırmağa imkan verir. Bu xarakteristikaların KİV-lərin

seçilməsində və reklamın istiqamətə uyğun verilməsində həmişə faydalı olmasına baxmayaraq, bazar iştitakçılarının onlardan faydalanması üçün təbiətləri etibarilə çox oxşardılar. Onlar mahiyyətcə həddən artıq təsviridirlər. Onlar istehlakçıları təsvir edirlər, lakin, istehlakçıların başqa cür deyil məhz belə hərəkət etdiklərinin səbəblərini açmırlar.

10.5.2. Bazarın seqmentləşdirilməsi üçün müştərilərin münasibətinin xüsusiyyətləri

Münasibətin xarakterinin tədqiqi zamanı müştərilərin xarakteristikası ilə onun bazardakı davranışı arasındakı səbəb-nəticə əlaqələrini müəyyənləşdirməyə səy göstərilir. Tədqiq olunan məhsullar sinfinə münasibət və bazara təqdim edilmiş brendə münsaibətdən bazarı seqmentləşdirmə əsası kimi uğurla istifadə olunur.

Faydalılığın seqmentləşdirilməsi

Klassik metodlar (misal üçün, *Haley*, 1968, 1984) müştərilərin məhsulu istehlak etmədən əldə etmək istədiyi faydalılığı araşdırır. Axtarılan faydalılığa uyğun seqmentləşdirmə bank bazarı, tez istifadə edilən istehlak malları bazarı və uzunmüddət istifadə edilən istehlak malları bazarı kimi ən müxtəlif bazarlarda tətbiq olunur. Məsələn, tikinti cəmiyyətinin investisiya bazarını ilk əvvəl müştərilərin almaq istədikləri faydalılığa uyğun bölmək olar. Adətən axtarılan faydalılıq kimi yüksək faiz dərəcəsi (iri investor üçün), rahat daxil olma (təsadüfi investor üçün) və təminat ("qara günə" pul qoyan investor üçün) çıxış edir.

Mobil telefonların iri istehsalçısı olan *Nokia* kompaniyası etiraf edir ki, hal-hazırda əksər müştərilər mobil telefonlara dəbdəbəli aksessuar kimi baxırlar. Misal üçün, *Nokia* 5510 telefondan ismarıc və musiqi göndərmək üçün istifadə edən dəbə meylli gənclərə istiqamətlənmişdir. Əgər 1990-cı illərdə telefon bazarnda əsas istehlakçılar ilk dəfə telefon alanlar idisə, 2001-ci ildə Qərbi Avropada köhnə telefonları yeniləri ilə dəyişdirənlər bütün telefon alanların sayının 60%-ni təşkil edirdi və proqnozlara görə gözlənilir ki, 2006-cı ildə bu göstərici 99%-ə qədər artacaq. "*Ladyphone*" adlanan *Samsung A400* telefonunda "qadınların" istifadə etməsini nəzərdə tutulmuş qırmızı qatlanan qapaq var. Telefon bioritmlərin hesablanması, boy/çəki nisbətini hesablayan artıq kiloqramların müəyyənləşdirilməsi funksiyası və mağazaya getmə, evin yığışdırılması, və yeməyin hazırlanması zamanı gündəlik fəaliyyət prosesində istifadə edilən kalori miqdarını təxmini hesablayan kalori hesablayan funksiyası kimi xüsusi xarakteristikalarla təhciz edilmişdir. *Nokia* kompaniyası bu yaxınlarda çox varlı insanlar üçün platin korpuslu yaqut kristallı ekrana malik telefonlar buraxan "*Vertu*" qız kompaniyasını yaradıb (1

ədədinin qiyməti 21 000 ABŞ dollarına qədər) (*Economist*, 26 yanvar, 2002-ci il).

Faydalılığın seqmentləşdirilməsi, birbaşa olaraq, müştərilərin müxtəlif məhsul təkliflərinə can atma səbəbləri ilə bazarı bölmə üçün əsası əlaqələndirir. Məhz buna görə də o, yəqin ki, hal-hazırda, marketinq qərarlarının qəbulu üçün birbaşa əhəmiyyəti olan əlamətlərə uyğun seqmentlərin seçilməsinin ən uyğun vasitəsidir. Belə metodlar sahəsində təkmilləşdirmələr birləşdirilmiş təhlildə olduğu kimi, onları, faydalılıq nöqteyi-nəzərindən seqmentləri müəyyənləşdirmək üçün xüsusilə münasib edir. (*Hooley*, 1982).

Qavrama və üstünlük vermə

Münasibətlərin tədqiqinə digər yanaşma qavramanın və üstünlük vermənin öyrənilməsi təşkil edir. Çoxölçülü şkalalaşdırma sahəsindəki işlərin böyük hissəsi (*Green et al.*, 1989) əsas etibarilə təqdim edilən məhsula eyni cür yanaşan respondentlər qrupunun (qavranılan məkanda seqmentləşdirmə) müəyyənləşdirilməsi ilə bağlıdır və bazardan məhsulların eyni xüsusiyyətlərini və ya faydalılığını tələb edir (üstünlük vermənin seqmentləşdirilməsi). Bazarın seqmentləşdirilməsinin bu metodu 11-ci fəsildə ətraflı olaraq nəzərdən keçirilir.

Müştərilərin münasibətlərinə uyğun seqmentləşdirmənin xülasəsi

Bazarda istehlakçılara təqdim edilən həm məhsul sinfinə, həm də müxtəlif brendlərə münasibət əsasında bazarım seqmentləşdirilməsi ayrıca götürülmüş ümumi xüsusiyyətlərə nisbətən marketinq strategiyasının hazırlanması üçün daha münasib əsas ola bilər. O, davranışın əsasında duran səbəblərə daha yaxşı yanaşır və onları bazarın seqmentləşdirilməsi üçün əsas kimi istifadə edir. Bu metodların əsas çatışmamazlığı onların çox vaxt bahalı ilkin tədqiqatların aparılmasını və məlumatların mürəkkəb təhlil metodlarının tətbiqini tələb etməsidir.

10.5.3. Bazarı seqmentləşdirmək üçün müştərilərin davranış xüsusiyyətləri

Bazarın seqmentləşdirilməsinin ən birbaşa metodu bu bazarlarda istehlakçıların davranışları bazasında aparılır. Davranış seqmentləşdirilməsi alışın həyata keçirilmə stilini, istehlakı, kommunikasiyanı, marketinq tədbirləri proqramının elementlərinə münasibəti əhatə edir.

Alışın həyata keçirilməsi ilə bağlı davranış

Alışın həyata keçirilməsi ilə bağlı davranışın tədqiqi alış vaxtı (məhsulun ümumi həyat tsiklinin başlanğıcında və ya sonunda) və alış stili (konkret

brendə münasibətdə loyal müştərilərin aşkar edilməsi) kimi məsələlərə yönəlib:

- **Novatorlar:** öz əhəmiyyətinə görə yeni məhsulların bazara buraxılması anından novatorlar (yeni məhsulları alan insanlar) marketinq mütəxəssisləri tərəfindən diqqətlə izlənilir. Sözsüz ki, əgər yeni məhsulların bazara buraxılış anında təşkilat ilkin məqsədi kimi novatorları ayrıca bazar seqmentində fərqləndirərsə, onda, məhsulun və ya xidmətin bazarda qəbul edilməsi şansı artar. Ancaq, novator davranışının bir çox sahələrdə məhsullara yayılıması məcburi deyil. Geniş profilli novatorların tapılması cəhdi konkret sahələrdə ayrı-ayrı novatorların axtarılmasına nisbətən az uğurludur. Baxılan sahə eyni dərəcədə potensial alıcıları maraqlandırdıqda ümumiləşdirmə daha faydalı olur.
- **Brendə münasibətdə loyallıq:** müxtəlif cür təyin edilən, brendə münasibətdə loyallıqdan da seqmentləşdirmə üçün əsas kimi istifadə edirlər. Əgər novatorları ilkin alış maraqlandırırsa, loyallıq modelləri təkrar alışla bağlıdır. Onlar uzunmüddəli istifadə üçün istehlak mallarının əldə edilməsinə deyil, daha çox malların təkrar alışına uyğun gəlirlər, baxmayaraq ki, onları həm də uzunmüddətli istifadə malları bazarına da tətbiq edirlər (bax, buna misal aşağıda verilib). Novator davranışında olduğu kimi, tədqiqatlar, geniş məhsul spektrinə münasibətdə loyal davranan istehlakçıları müəyyən edə bilməmişdir. Novator yanaşmasında olduğu kimi loyallıq konkret sahədəki məhsula spesifik istiqamətlənmiş olur.

  Avtomobil istehsalçısı alman kompaniyası *Volkswagen* loyallıqdan öz müştəriləri bazarının seqmentləşdirilməsinin əsas amili kimi istifadə etmişdir. O müştəriləri iki qrupa bölmüşdür – birinci alışı həyata keçirən istehlakçılar; köhnə avtomobillərini dəyişmək üçün alış edən istehlakçılar: a) modellərə sadiq olanlar, b) kompaniya qarşı loyal olanlar, v) maşınlarını digər istehsalçıların maşınına dəyişənlər. Bu bazar seqmentlərindən müştərilərdən daxil olmaları və bazar meyllərini təhlil etmək, həmçinin, proqnozlaşdıma məqsədləri üçün istifadə edilir.

Elektron marketinqdə *Site İntelligence* kimi kompaniyalar davranış (baş çəkmə) və demoqrafik xüsusiyyətlərin əlaqələndirilməsi vasitəsilə vebsaytların alıcılarının və ziyarətçilərinin seqmentləşdirmə metodunu hazırlamışlar.

İstehlakla bağlı davranış

Məhsul və xidmətlərin alıcılarının bu məhsul və ya xidmətin istehlakçıları və ya istifadəçiləri olması zəruri deyil. İsteifadə steorotiplərinin və

istehlak həcminin (məsələn, iri istehlakçılar) öyrənilməsi marketinq fəaliyyətinin nəyə yönəlməsi lazım gəldiyini göstərə bilər. Bununla yanaşı, ancaq iri istehlakçılara istiqamətlənmə riskli ola bilər. Məsələn, onlar artıq kifayət qədər məhsul istifadə edə və buna görə də bazarın genişlənməsi üçün kifayət qədər şərait yaratmaya bilərlər. Anoloji qaydada, onlar ya kompaniyanın cari müştəriləri, ya da rəqiblərin müştəriləri ola bilərlər.

Kuk və Mindak (*Cook and Mindak*, 1984) göstərmişlər ki, iri müştəri konsepsiyası bir bazarda digərinə nisbətən daha qəbul edilən ola bilər. Qeyd olunur ki, sabun bazarında iri istehlakçıların payına 75 faiz alış düşür. Lakin, iri istehlakçılar əhalinin təxminən yarısını təşkil edir və öz tərkibi etibarilə tamamilə müxtəlif olan qrupu təmsil edir. Onlardan fərqli olaraq "Burbon" viskisini yaşlı əhalinin təxminən 20 faizi istehlak edir və iri istehlakçıların payına istehlakın 95 faizi düşür və bunun nəticəsində onlar daha dar bazar məqsədini ifadə edirlər.

Son misalda brendə münasibətdə loyallığın göstərilməsi mümkündür və rəqabət kəskinləşmiş olacaqdır. Kompaniyalara kiçik istehlakçılardan və onların məhsullarından istifadə etməyən şəxslərdən nə üçün böyük həcmdə istehlak etmədikləri barədə sorğu keçirmək üçün sonrakı tədqiqatların aparılması məsləhət görülə bilər. Məhsulun həyat tsiklinin artım mərhələsində iri istehlakçılar qrupu tamamilə cazibədar ola bilər, lakin, bazar yetkinlik dövrünə çatdıqca tam mənada mövcud məhsullardan razı olmayan bazarın əlavə potensial tələbinin ödənilməsi hesabına bazarı genişləndirməyə cəhd etmək məqsədəuyğundur.

Məhsulun və brendin istifadəsi seqmentləşdirmə üçün digər əksər situativ dəyişənlər üzərində əsas üstünlüyə malikdir - əksər istehlak malları üçün bu göstəricini ikinci mənbələrdən əldə etmək olar. Məsələn, pivənin "iri istehlakçılarını" məqsədli qrup indeksinin (7-ci fəsilə bax) və onlar haqqında təqdim edilmiş demoqrafik məlumatların və kütləvi istehlak mallarından istifadə vərdişləri haqqında məlumatların köməyilə müəyyənləşdirmək olar. Bu, istehlakın Birləşmiş Krallıqda istehlak bazarının seqmentləşdirilməsi üçün daha geniş yayılmış olmasının əsas səbəbidir.

Kommunikasiya ilə bağlı davranış

İstehlakçıların seqmentləşdirilməsinin tədqiqində istifadə edilən növbəti davranış dəyişəni nəzərdən keçirilən məhsula görə digər insanlarla ünsiyyət səviyyəsi təşkil eir.

Qeyri-formal liderlər məhsulun həyat tsiklinin ilk mərhələlərində böyük təsir göstərə bilərlər. Məsələn, audiyazı studiyası etiraf edir ki, disk-jokeylər pulsuz yazılma və bu kompaniyaların yazmalarında istifadə etməyə meylləndirən digər stimullardan istifadə etməklə audiyazı alan

auditoriyaya təsir edirlər. Bununla yanaşı, bir çox sahələrdə qeyri-formal liderləri təyin etmək elə də asan deyil. Novatorlarda olduğu kimi qeyri-formal liderlər də, adətən, ancaq özlərinin şəxsi maraqları olduğu sferalarda digərlərinin fikirlərinə təsir edirlər. Qeyri-formal liderlər müxtəlif qrupları təmsil etdiklərindən onları müəyyənləşdirmək elə də asan deyil (buna yaxşı misal kimi – "pops" disk-jokeyləri).

Bazarı təkcə informasiyanın yayılmasına uyğun deyil (qeyri-formal liderlərdə olduğu kimi), həm də informasiyanın alınmasına uyğun da bölmək olar. İnformasiya almağa can atan şəxslər öz strategiyasını böyük informasiya yüklü reklam materialları əsasında quran kompaniyalar üçün çox cazibədar seqment ola bilər.

Marketinq tədbirləri proqramının elementlərinə münasibət

Marketinq tədbirləri planının dəyişənlərinin dəyişməsinə olan münasibətin çevikliyindən seqmentləşdirmə üçün əsas kimi istifadə etmək çox cazibədardır, çünki, onun köməyilə marketinq pul təxsisatlarının daha yaxşı hara yönəltmək lazım gəldiyini göstərən məlumatlar əldə etmək mümkündür ki, bu da fəaliyyət üçün geniş üfiqlər açır. Məsələn, kompaniyaya sövdələşmə bağlamağa meylli olan və ya reklama həssas olan bazar seqmentini aşkarlamaq maraqlı olardı. Lakin, belə amillləri təyin etmək məqsədilə aparılan tədqiqatda, qiymət dəyişməsinə cavab olaraq tələb dəyişməsinin səviyyəsində olduğu kimi, metodoloji problemlər var.

Əlaqələrə can atmağın xarakteristikası

Müştərilərin əlaqələrə olan ehtiyacı marketinqlə bağlı olan (16-cı fəsilə bax) və seqmentləşdirmədə istifadə edilən xüsusiyyətidir (*Piercy*, 1997). İlkin modellərdən biri ondan çıxış edir ki, müxtəlif müştərilərdə əlaqələrə can atmaq onların təchizatçılarla yaratmaq istədikləri (məsələn, uzunmüddətli, qısamüddətli və ya birdəfəlik) əlaqələr tipinə, həmçinin, belə əlaqələrin yaxınlıq dərəcəsinə görə (məsələn, yaxın və ya uzaq) fərqlənir. Bu, bazarı digər dəyişənlərlə əlaqəli olaraq aşağıdakı qruplara bölməyə əsas verir:

- **əlaqəyə can atan müştərilər,** - onlar təchizatçı və ya pərakəndə tacirlə uzun müddətli yaxın əlaqələr qurmaq istəyənlərdir;
- **əlaqələrdən istifadə etməyə can atan müştərilər,** - bu təchizatçı ilə müvəqqəti əlaqə qurmağa can atanlardır, lakin, təklifdən bütün faydaları əldə etmək üçün yaxın əlaqələrə məmnun olacaqlar;
- **loyal alıcılar,** - məsafə saxlamaqla uzunmüddətli əlaqələrə can atanlar;
- **heç bir əlaqə qurmadan sövdələşmə aparan müştərilər,** - təchizatçılarla yaxın əlaqələrə maraqlı olmayan və uzunmüddətli

əlaqələrdə heç bir fayda görmədiyindən ən sərfəli sövdələşmələri axtaranlar.

Qlobal miqyasda istehlakçıların xüsusiyyətlərinin kompleks tədqiqinə misal olaraq *Roper Starch* amerika agentliyinin apardığı işi göstərmək olar (*Shermach*, 1995). Beynəlxalq biznes üçün istehlakçı seqmentinin milli sərhədlərdən kənara çıxıb-çıxmaması və onların ənənəvi coğrafi marketinq planlaşdırılması metodlarına nisbətən daha böyük praktiki əhəmiyyətə malik ola biləcəkləri çox vacibdir. 40 ölkənin 40 000 respondentindən alınmış məlumatlar əsasında aşağıdakı seqmentlər müəyyənləşdirilib:

- **sövdələşməyə gedənlər:** 30 yaşı bir az ötmüş, yaxşı təhsilli orta rifahlı və yaxşı işləri olan şəxslər (seçmənin 29 faizi);
- **sərfəli qiymət axtaranlar:** təqüdçülərin əksər hissəsi və ən aşağı təhsil səviyyəli və orta rifahlı insanlar; qadınlar kişilərdən çoxdur (seçmənin 23 faizi);
- **brendə sadiq tərəfdarlar:** təxminən 35 yaşlı orta təhsilli və qənaətbəxş işi olan əsasən kişilər; ən az varlı qrup (seçmənin 23 faizi);
- **təm-təraq predmetlərinin ilkin alıcıları:** ən yaxşı təhsilli ən varlı insanlar qrupu; əsasən kişilər, aparıcı mütəxəssis və rəhbərlər; onlar yeni nüfuzlu brend kəşf etmək istəyirlər (seçmənin 21 faizi).

Müxtəlif coğrafi rayonlarda göstərilən qruplardakı istehlakçı payı çox maraqlı şəkildə fərqlənirdi: sövdələşməyə gedən şəxslər ABŞ-da, Asiyada, Latın Amerikasında və Yaxın Şərqdə üstünlük təşkil edirdi; sərfəli qiymət axtaranlar Avropa və Yaponiya kimi inkişaf etmiş rəqabətli bazarlarda üstünlük təşkil edirdi. Tədqiqatın ancaq steorotipləri aşkarladığına baxmayaraq, o, ixrac fəaliyyətində və beynəlxalq marketinqdə istifadə edilən milli bazarların ənənəvi müəyyənləşdirilməsinə nisbətən istehlakçıların davranışının və alış xarakterinin alışın həyata keçirilməsi stilini proqnozlaşdıran daha dəqiq parametrlər olduğunu deməyə imkan verir.

Seqmentləşdirmə üçün əsas olan davranış əlamətlərinə dair xülasə

İstehlakçıların seqmentləşdirilməsi üçün əsas kimi davranış xüsusiyyətləri, potensial istehlakçıların münasibəti və istehlakçılar haqqında ümumi məlumatlar da daxil olmaqla bir çox dəyişənlər öyrənildi. Bu məqsədlər üçün çox vaxt həm məhsulun və brendin istifadəsi, həm də demoqrafik/sosial-iqtisadi kimi xarakteristikalar əsas götürülür. Bunun əsas səbəbi onların ikinci mənbələrdən asanlıqla əldə edilə bilinməsidir. Lakin, məsələyə mahiyyətinə uyğun baxsaq, onda, seqmentləşdirmə sisteminin marketinqi idarəetmə nöqteyi-nəzərindən faydalı olması üçün, o, təkcə istehlakçılar arasında fərqləri təsvir etməməli, həm də onları izah

etməlidir. Münasibətlərə görə seqmentləşdirmənin bu nöqteyi-nəzəri daha perspektivli ola bilər.

10.6. İŞGÜZAR BAZARLARIN SEQMENTLƏŞDİRİLMƏSİ

İşgüzar bazarlara gəldikdə isə, istehlakçılarda olduğu kimi, onlara da seqmentləşdirilmə aparılması mümkün olan bir çox amillər təklif olunmuşdur. Ancaq, mahiyyətcə, işgüzar bazarları seqmentləşdirmək üçün dəyişənləri istehlakçılarda olan kateqoriyalarda nəzərdən keçirmək olar:

- kompaniya haqqında ümumi məlumatlar;
- onun münasibəti ilə bağlı xüsusiyyətlər;
- onun davranışı ilə bağlı xüsusiyyətlər.

Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar marketinqdə seqmentləşdirmə məsələsi istehlakçı marketinqinə nisbətən daha az işlənib, bu isə həm müxtəlif yanaşmaların kompaniya üçün qəbul oluna bilməsində, həm də konkret yanaşmanın tətbiqi üçün dəstəkdə və informasiya əldə etmə imkanında əks oluna bilər. Həm də onu qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar marketinqdə təhciztçi və müştəri arasında şəxsi münasibətlər daha tez-tez müəyyənləşdirilir. Belə şəraitdə seqmentləşdirmə metodlarının müştərilərin təşkilatlarına tətbiq edilməsi daha yaxşıdır. Seqmentləşdirmə strukturunun aşağıdakı təsviri Şapiro və Bonama (*Shapiro and Bonoma,* 1990) tərəfindən hazırlanmış modelə uyğundur.

10.6.1. Kompaniyaların ümumi xarakteristikaları

Söhbət təşkilatlararası münasibətlərdən getdikdə kompaniyaların demoqrafik xüsusiyyətləri seqmentləşdirmə üçün faydalı çıxış nöqtəsi ola bilər. Əslində isə onlar daha çox təşkilatlarda marketinqin həyata keçirdiyi yanaşmaları xarakterizə edirlər. Burada demoqrafik xüsusiyyətlər (misal üçün, sahənin tipi, müştəri təşkilatının ölçüsü və yerləşdiyi yer), əməliyyat fəaliyyəti ilə bağlı dəyişənlər (məsələn, müştəri təşkilatın texnologiyası və imkanı, tədarükat siyasətinin müxtəlif növləri), həmçinin digər situativ amillər, o cümlədən məhsulların tətbiqi kimi amilləri nəzərdən keçirmək olar.

Sahənin tipi

Təhlilin birinci mərhələsi Standart sənaye təsnifatı (SİC) kimi amillərdir. Ondan məqsədli sahələrin müəyyənləşdirilməsi üçün, həmçinin, onları müxtəlif tələbatlı kompaniyalar qrupuna və ya tədarükün həyata keçirilməsi üçün müxtəlif yanaşmalara bölmək üçün istifadə edirlər və bu da sənaye sahələrində şaquli marketinq üçün əsas ola bilər. Misal üçün, həm pərakəndə ticarət təşkilatı, həm də xəstəxana kompüter alsa da, bu zaman müxtəlif məqsədlər güdülür və müxtəlif alış strategiyaları həyata keçirilir.

Kompaniyaların ölçüləri

Əgər, misal üçün, kiçik kompaniyaların tələbatı və seçimi iri kompaniyanın tələbatı və seçimindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənərsə, onda, ölçünün də böyük əhəmiyyəti ola bilər. Standart meyarlar işçilərin sayı və əmtəə dövriyyəsi kimi dəyişənlər ola bilər. Ölçü həcmə olan tələbatı, sifarişlərin orta həcmi, satışların və bölüşdürmənin ödəmə xərcləri və müştərilərin bazar mövqeyi kimi müxtəlif seqmentlərin cazibədarlığını bazar məqsədi kimi dəyişən parametrlərə təsir göstərdiyinə görə həddən artıq əhəmiyyətli amil ola bilər. Kompaniyanın ölçüsünü eyni zamanda digər demoqrafik xüsusiyyətlərlə birgə təhlil etmək olar. Məsələn, Birləşmiş Krallıqda rəng istehsalı üçün inqredient satan kompaniyaları, əvvəlcə, Standart sənaye təsnifatına (SİC) uyğun olaraq rəng istehsalçılarını müəyyən etməklə bazarı bölmək olar, sonra isə onların işçi heyətinin sayından çıxış edərək kompaniyaları ölçülərinə görə seqmentləşdirmək olar (Belə kompaniyalardan ancaq yeddisində işçilərin sayı 750 nəfəri ötür, onların payına isə rəng bazarının 60 faizdən çoxu düşür).

Müştərilərin olduğu yer

Təşkilatın coğrafi vəziyyəti bir neçə səbəbdən istehsal təyinatlı məhsullar bazarının seqmentləşdirilməsi üçün əhəmiyyətli amil ola bilər. Daxili bazar nöqteyi-nəzərindən təşkilatın ölkə daxilində yerləşməsi satış və bölüşdürmə ilə bağlı xərclərə təsir edə və bəzi rayonlarda güclü rəqiblər fəaliyyət göstərəcəyi təqdirdə rəqabətin səviyyəsi fərqləndirə bilər. Məhsula olan tələbdə də tərəddüdlər ola bilər, - müəssisədə işləyən istilik mübadilə edən avadanlıqda və istehsal soyuducusunda suyun yumşaldılması üçün kimyəvi məhsullara tələb həmin rayonda suyun codluğundan asılı olaraq fərqlənəcəkdir. Beynəlxalq bazarda təşkilatın yerləşməsindən asılı olaraq bu və ya digər məhsulun seçimi fərqlənəcəkdir. Belə ki, miasl üçün, Birləşmiş Krallıqda tibbi diaqnostika vasitələrini dövlət səhiyyə xidməti, Birləşmiş Ştatlarda - tibbi tədqiqatın özəl mərkəzləri və həkim praktikalı mütəxəssislər, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə isə - xəstəxanalarda olan kliniki labaratoriyalar razılıqla alırlar. Və onların hamısı məhsula və qiymətə tamamilə fərqli tələblər irəli sürürlər.

Kompaniyaların texnologiyası

Kompaniyaların texnoloji inkişaf səviyyəsi bilavasitə onun istehsal texnologiyasında və məhsul texnologiyasında, deməli, onun müxtəlif məhsul tiplərinə olan tələbatında əks olunur. Kombinələşdirilmiş texnologiya və yığma metodlarından istifadə edən ənənəvi müəssisələrə avtomatlaşdırılmış istehsallardan fərqli olaraq müxtəlif məhsullar və yığma qovşaqları (məsələn, sınaq aparatı, alət ləvazimatı, komponentlər) lazım ola bilər. Yüksək texnologiyalı müəssisələr üçün ən müxtəlif bölüşdürmə

metoduna tələb ola bilər, - *Tesco* kompaniyasına təchizatçılarla ehtiyatların elektron idarə edilməsi yolu ilə əlaqə lazımdır ki, müxtəlif pərakəndə tacirlərdə məhsulun anbarlaşdırılmasına ehtiyac yaranmasın. Yüksək texnologiyalı kompaniyalar getdikcə daha israrla təchizatçıların alışın bütün mərhələlərində onların kompüter sistemlərinə qoşulmasını tələb edirlər.

Müştərilərin imkanları

İşgüzar müştərilər daxili möhkəmlik və deməli, müxtəlif məhsul və xidmət tiplərinə tələbatları baxımından kəskin fərqlənə bilərlər. Misal üçün, kimya sənayesində müştərilər, yəqin ki, öz texniki savadlılıqları səviyyəsi ilə bir-birindən fərqlənəcəklər. Onlardan biri digərinə nisbətən daha çox tərkibin hazırlanmasında təchizatçıların köməyinə və onların texniki dəstəyinə bel bağlayacaqlar. Uzun müddət ərzində *Digital Equipment* kompüter kompaniyası minikompüterləri özləri proqram təminatlarını və sistemlərini yaza bilən və *İBM* və digər firmaların tamfunksiyalı təkliflərinə ehtiyac duymayan müştərilərə satmaq üzrə ixtisaslaşmışdır: o öz bazar məqsədi kimi hesablama texnikası sahəsində uyğun texniki savadı olan seqmenti seçmişdir.

Tədarükatın təşkili

Müştərilər arasında əhəmiyyətli fərqlər hətta onların qəbul etdikləri tədarükatı təşkil etmə üsulunu da müəyyənləşdirə bilər. Misal üçün, mərkəzləşdirilmiş tədarükat üçün təchizatçıların milli və beynəlxalq haqq-hesabların aparılması imkanı tələb edilə halda, qeyri-mərkəzləşdirilmiş tədarükat üçün ehtimal ki, yerlərdə daha geniş əməliyyatlar aparılması lazım gələ bilər. Təchizatçıların üstünlükləri və çatışmamazlıqlarından asılı olaraq tədarükatrın təşkil etmə tipi bazarın seqmentləşdirilməsi üçün vacib element ola bilər. Məsələn, İBM kompaniyası həmişə mərkəzləşdirilmiş informasiya texnologiyası olan kompaniyalarda öz möhkəm mövqeyini saxlamışdır, digər təchizatçılar isə öz fəaliyyətlərini daha az mərkəzləşdirilmiş İT xidmətləri olan kompaniyalara yönəltmişlər.

Hakimiyyətin strukturu

Təşkilatlarda ən nüfuzlu bölmələrin fəaliyyət nəticələri təchizatçıların üstünlüklərinə uyğun gələn bazar məqsədlərinin aşkarlanmasına kömək edən bazarın seqmentləşdirilməsinin vacib amilidir. *Digital Equipment* kompaniyası öz fəaliyyətini ənənəvi olaraq texnikanın nailiyyətlərindən istifadə edən müştərilərə yönəldir və texniki təkmilləşdirmələr də ona rəqabətli üstünlük verir.

Tədarükat siyasəti

Ayrı-ayrı müştərilərin tədarükata münasibəti informasiyaların mənbəyi ola bilər. İcarəyə götürmək istəyən müştərilər, almaq istəyən müştərilər. Konstruktiv fəaliyyət siyasəti aparan müştərilər və qiymət məsələləri barədə əndişəli olan müştərilər. Bir mənbədən təchizata üstünlük verən müştərilər, vacib alışları iki mənbədən təşkil etmək istəyən müştərilər. İş zamanı qiymət təklifinin məcburi olduğu dövlət sektoru və onlara anoloji olan təşkilatların müştəriləri və qiymət barədə sövdələşməyə üstünlük verən müştərilər. Öz təchizatçılar kontingentini fəal olaraq ixtisar etməyə çalışan müştərilər və bütün digər müştərilər. Həqiqətən də, yuxarıda təklif edilmiş seqmentləşdirmə üçün əsas kimi əlaqələrə müştərilərin tələbatından istifadə modeli, təchizatçı və müştərinin əməkdaşlıq əlaqələrinin zəruriliyinin əksər iri kompaniyaların tədarükat yanaşmasını müəyyənləşdirdiyi işgüzar bazarlarda daha faydalı ola bilər.

Məhsulun tətbiqi

Məhsulun tətbiqi alışın həyata keçirilməsi meyarına və prosesinə və deməli, təchizatçının seçiminə böyük təsir göstərə bilər. Nefttəmizləyici zavodda kiçik gərginlikli təkrar-qısamüddətli rejimdə istifadə üçün kiçik elektromühərriklərə olan tələblər, daimi rejimdə iş üçün kiçik elektromühərriklərə olan tələbdən fərqlənəcəkdir.

10.6.2. Kompaniyaların münasibətləri ilə bağlı xarakteristikalar

İşgüzar bazarları həm də alıcıların almaq istədikləri faydalılıq əsasında da seqmentləşdirmək olar. Bildiyimiz kimi, istehlakçı bazarındakı faydalılığa uyğun seqmentləşdirmə müştərilərin hansı səbəblərdən alış etdiyindən asılı olaraq bazarın bölünməsidir; bu zaman müştərilərin nə üçün məhsulu aldıqlarını izah edən səbəblər arasındakı fərqlərə xüsusi diqqət verilir. Onun gücü müştərilərin tələbatlarına əsaslanmasındadır. İşgüzar bazarlarda elə həmin məntiq, məhsulların istifadəsi (bax, yuxarıda) və müxtəlif müştərilərin alışı meyarlarına tətbiq edilir.

Bu, misal üçün, sifarişin yerinə yetirilmə təcililiyində əks oluna bilər: zavodun daimi iş qabiliyyətini saxlamaq və ya öz müştərilərinin problemlərini həll etmək barədə müştərilərin inadlı tələbi həm alış prosesini, həm də istifadə edilən meyarları dəyişdirə bilər. Təşkilatın indi işlətdiyinə əvəzin təcili əldə edilməsi satışda olan məhsulun qiymətindən deyil, onun mövcudluğu mülahizəsindən irəli gələrək edilə bilər. Sıradan çıxmış boru kəməri sistemini dəyişdirməli olan kimya zavodu, əməli vəzifənin layihələşdirilməsinə, elastik istehsal gücünə, çatdırılma təcililiyi və ixtisaslaşdırılmış qaynağa görə təchizatçı-təşkilata nominal qiymətdən

daha çox ödədiyi halda, ehtiyat üçün boru kəməri alan zavod özünü tamamilə başqa cür aparacaq.

Korporativ banklardan biri Birləşmiş Krallıqda korporativ maliyyə xidmətləri bazarının seqmentləşdirmək üsulunu tapmaq üçün çox səylər göstərmişdi. Onun əməkdaşları bu nəticəyə gəlmişlər ki, daha çox informativ yanaşma alış prioritetlərinin və maliyyə xidmətlərinə tələbin proqnozlaşdırılması vasitəsi kimi öz şəxsi müştərilərinin strategiyalarının öyrənilməsindən ibarətdir.

Lakin, işgüzar bazarlarda əlavə çətinləşdirici amil var – qərar qəbul etmək hüququ verilmiş bölmə və ya təsərrüfat vahidi (7-ci fəsilə bax). İstehsal təyinatlı əksər malların alınması zamanı qərarın qəbuluna və ya qərara bir alıcı deyil, şəxslər qrupu təsir göstərir. Qərar qəbuluna məsul olan, bölmələrin müxtəlif üzvləri çox vaxt məhsulun faydalılığını həm təşkilat üçün, həm də şəxsən özləri üçün müxtəlif cür təsəvvür edirlər.

Məsələn, qaldırıcı mexanizmlərin alınması zamanı istifadəçi əsas faydalılığı çəkinin az olmasında və istifadənin sadəliyində gördüyü halda, tədarükat bölməsinin müdiri tədarük büdcəsinə qənaət etmək məqsədilə daha ucuz məhsul axtara bilər. Yeni zavod üçün avadanlığın spesifikasiyasını hazırlayan layihəçinin nəzərində qaldırıcı mexanizmlərin estetik işi faydalılığa malik olduğu halda, xidmətedici heyət üçün əsas xidmət etmənin sadəliyidir.

Lakin, faydalılığa uyğun seqmentləşdirmə işgüzar bazarlarda satış haqqında ənənəvi təsəvvürlərdə aparıcı yer tutur. Burada əsas diqqət məhsulun və ya xidmətin xüsusiyyətlərinə deyil, satış baxımından faydalılığa verilir. Hər bir bölmənin qərar qəbuluna məsul olan üzvi ilə ünsiyyət zamanı müxtəlif faydalılıqlar ön plana çəklə bilər.

10.6.3. Davranışla bağlı xarakteristika

Işgüzar bazarların seqmentləşdirilməsinə dəxli olan davranış məsələlərinə istehlakçının şəxsi xarakteristikası və məhsul/brendin vəziyyəti və mövqeyi aid ola bilər.

İstehlakçının şəxsi xarakteristikaları

Kompaniyanın tələbatı və siyasətinin istehsal təyinatlı məhsullara öz möhürünü vurmasına baxmayaraq, onları istelak mallarında olduğu kimi alırlar. İstehsal təyinatlı məhsul bazarını aşağıdakı əlamətlər üzrə seqmentləşdirmək olar:

- **istehsalçı və satıcı arasında uyğunluq:** texnologiyanın uyğunluğu, korporativ mədəniyyətdə və ya hətta ölçüdəki oxşarlıq müştərilər arasında fərqləndirmələr aparılması üsulu kimi istifadə edilə bilər;

- **alıcının motivləşdirilməsi:** tədarükat üzrə məsul olan vəzifəli şəxs axtarışın miqyası və alternativ təchizatçılarla tanışlığa görə fərqlənə bilər və qeyri-rəsmi mənbələrdən informasiya alan və mövcud şəxsi əlaqələrə münasibətdə loyallığını saxlayanlara nisbətən vacib məhsul və xidmətlərin tədarükatını iki mənbədən təmin edər;
- **alıcının risk haqqında təsəvvürü:** insanın fərdi stili, qeyri-müəyyənliyə dözümsüzlüyü, özünə və kompaniyanın vəziyyətinə dair inamı da kifayət qədər güclü alət ola bilər.

Məsələn, *İBM* kompaniyası uzun illər ərzində öz diqqətini iri korporasiyalarda İT alıcılarına yönəltmiş, onlara öyrənmə üçün informasiya verərək və karyerada irəliləməyə kömək edərək digər təchizatçıların daxil ola bilmədikləri "İBM qapalı müəssisəsini" yaratmışdır.

Məhsul/brendin həcmi və vəziyyəti

Konkret məhsulun, brendin istifadəçisini və ya bir təchizatçının müştərilərini nə isə vacib bir şey birləşdirir və onun sayəsində onlar özlərində bazar məqsədlərini ifadə edirlər. Məsələn, müştərilər müəssisədə işin təhlükəsizliyini təmin edən yeni avadanlığı qəbul etmə dərəcəsinə və səviyyəsinə görə fərqlənə bilərlər. Konkret rəqibə münasibətdə loyal olan kompaniyaya yönəlmək olar, - məsələn, rəqibdə məhsul və ya xidmətin zəif yerlərinə hücum etmək olar. Kompaniyaların cari müştərilərini potensial və ya itirilmiş müştərilərdən fərqli ayrıcı seqmentdə götürmək olar.

Məhsulun iri alıcıları alışı həyata keçirmələrinə görə orta və kiçik istehlakçılardan fərqlənə bilərlər. 80/20 qaydası (satışın 80 faizi adətən ancaq 20 faiz müştərilərin payına düşür) istehlakçı bazarına nisbətən işgüzar bazarı daha çox dərəcədə tənzimləyə bilər. Təşkilat üçün xüsusilə faydalı məhsul və ya xidmətin iri alıcılarının onlar tərəfindən alınmış həcmə görə aşkar edilməsi xüsusilə faydalı ola bilər. Məhsul və ya xidmətin son istehlakçısı da maraq kəsb edə bilər. Məsələn, əgər son istehlakçını müəyyənləşdirmək mümkündürsə, onda, əks təhlil seqmentləşdirmə strategiyasının məqsədəuyğunluğu barəsində məlumat verə bilər.

Məsələn, rəng bazarını bir neçə mərhələdə seqmentləşdirmək olar. Birinci mərhələdə onu əsasən binaların xarici görünüşündə istifadə edilən "dekorativ rənglərə" və istehsal təyinatlı məhsullarda işlədilən "sənaye rənglərinə" bölmək olar. Birləşmiş Krallıqda ümumi təyinatlı sənaye rənginin payına bütün bazarın 24 faizi, avtomobil rənglərinə 14 faizi, peşəkar dekorativ rənglərə - 42 faiz və özfəaliyyət üçün dekorativ rənglərə 22 faiz düşür. Avtomobil rənginə tələb avtomobillərin satışı (istehsal tələbi) və bu bazarda olan tələblə bağlıdır. Ümumi təyinatlı istehsal rəngləri qrupu daxilində dəniz donanma gəmilərinin rənglənməsi üçün

rənglər kimi müxtəlif ixtisaslaşmış seqmentlər var. Burada məhsulun son istifadəsi rəngin tipini, onun xüsusiyyətini və bzarın seqmentləşdirilməsinin əsas metodunu müəyyənləşdirir.

10.6.4 İşgüzar bazarların seqmentləşdirilməsi üçün əsaslar üzrə xülasə

İşgüzar marketinqin sərəncamında olan seqmentləşdirmə üçün əsaslar, istehlakçı marketinqində müştərinin alışla bağlı davranışından qaynaqlandığı kimi, təşkilatların alışı ilə bağlı davranışından irəli gəlir. Lakin, əksər işgüzar bazarlarda çox böyük iri fərdi müştərilər olduğuna görə, burada çox vaxt istifadə tipinə uyğun gələn seqmentləşdirmə tətbiq edilir. Daha kiçik kompaniyalar üçün xidmət etməyə böyük çətinliklər törətməyən ölçülərdə onların bazarına hədd qoyan coğrafi seqmentləşdirmə cazibədar ola bilər. Lakin, məsələyə mahiyyəti üzrə yanaşsaq, həm işgüzar, həm də istehlak bazarlarında seqmentləşdirmənin əsas səbəbi müxtəlif tələbat və ya arzuya (axtarılan faydalılığa) malik müxtəlif alıcı qruplarının olmasıdır və məhz tələbata və arzuya müvafiq seqmentləşdirmə marketinq kosepsiyasının tətbiqi üçün ən uyğun yanaşmadır.

10.7. BAZAR SEQMENTLƏRİNİN TƏSVİRİ VƏ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Yuxarıda deyilənlərdən belə çıxır ki, rəhbərlərin qarşısında duran əsas məsələ hansı əlamətlər üzrə bazarı seqmentləşdirməyi müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Əgər əksər bazarlarda əsas kimi məhsuldan istifadə və ya ümumi məlumatlar götürülürsə, onda, seqmentləşdirməni ikinci mənbələrin məlumatları əsasında aparmaq olar (məsələn, Birləşmiş Krallıqda – məqsədli qrup TGİ indeksindən və ya istehlakçı bazarlarında AGB/TCA və ya SİC Standart sənaye təsnifatından və ya işgüzar bazarlarda Kompassdan). Lakin, seqmentləşdirmə üçün əsas kimi münasibətlər götürülürsə, onda, ikinci mənbələrin məlumatları kifayət etməyəcəkdir. Belə hallarda ilkin tədqiqatın aparılması lazım gəlir.

Seqmentləşdirmə imkanının öyrənilməsi üçün nümunəvi ilkin tədqiqat istehlakçı və alıcı üçün baxılan məhsul və ya xidmətin əsas faydalılığının müəyyənləşdirilməsi məqsədilə ilkin keyfiyyət tədqiqatlarını özünə daxil edə bilər. Onun ardınca potensial seqmentin ölçüsünü qiymətləndirmək və onların digər ümumi xüsusiyyətlərinə görə sonrakı təsviri üçün miqdari tədqiqatlar aparıla bilər. Bu metodoloji yanaşma bir çox səmərəli ideyaları təklif edən Heylinin (*Haley*, 1968) əsərində təsvir edilmişdir.

10.7.1. Birinci və ikinci sıralı seqmentləşdirmə

Marketinq üzrə rəhbərlər arasında bazar seqmentinin tərkibinə nəyin daxil olması barədə çox vaxt səhv təsəvvürlər mövcud olur.

Xüsusən də istehlak marketinqində əksər menecerlər öz bazarlarının seqmentləşdirilməsini və seçdikləri bazar məqsədlərini müştərilərin ümumi xarakteristika terminlərində təvir edirlər. Məsələn, belə ki, əla şərablar satıcısı bazarın seqmentləşdirilməsində ictmai siniflərə mənsubiyyəti əsas götürəcək və ictimai ABC1 sinfini əsas məqsəd hesab edəcəkdir. Eyni zamanda yuxarıda verilmiş fikirlərdən açıq-aşkar görünür ki, bazarın belə seqmentləşdirmə üsulu ancaq ABC1 qrup üzvlərinin əla şərabları eyni səbəblərdən və eyni qaydalarla aldıqları halda uyğun hesab edilir. Əgər həmin ictimai sinif daxilində şərabın istifadəsində/faydalılığında əhəmiyyətli fərqlər mövcuddursa, onda, bu bazarı daha fundamenta üsullarla seqmentləşdirmə mümkünlüyündən xəbər verir.

Real şəraitdə bazarın seqmentləşdirilməsinin fundamental üsulunu məhsulun və ya xidmətin istifadəsindən eyni faydalılığı almağa can atan müştərilərin birləşməsindən ibarət bazara istiqamətlənmiş yanaşma təşkil edir. Bazarın seqmentləşdirilməsinin qalan digər əsasları əslində ancaq bu metoda adekvatdır. Şərab satıcısı ABC1-in bütün istehlakçı qrupunun aldıqları şərabdan eyni faydalılıq almaq istədiklərin əsaslanır. Beləliklə, istifadəyə/faydalılığa uyğun seqmentləşdirməni **birinci dərəcəli seqmentləşdimə** adlandırmaq olar. Hər bir halda bazarın seqmentləşdirilməsini öz aralarında istifadəyə/lazımi faydalılığa görə fərqlənən seqmentlərin axtarılmasından başlamaq lazımdır.

Ancaq, istifadəyə/faydalılığa uyğun seçilmiş seqmentlər daxilində ümumi xarakteristikalara, müəyyən KİV-lərdən istifadə vərdişlərinə, istehlakın həcminə və s.-ə görə tamamilə müxtəlif çoxlu müştərilər ola bilər. Xüsusən də istifadə/faydalılıq əlamətinə görə seçilmiş eyni seqmentə çoxsaylı xidmət təklifləri olduğu halda, həmin seqment daxilində subseqmentlərə ciddi diqqət yetirmək məqsədəuyğundur. Məsələn, potensial istehlakçıların eyni KİV-dən istifadə etdiyi subseqmentlər kompaniyanın təklifi üçün daha konkret məqsədləri ehtiva edə bilər. İstifadə/faydalılıq əlamətlərinə görə seçilmiş seqmentlər çərçivəsində növbəti seqmentləşdirməni **ikinci dərəcəli seqmentləşdirmə** adlandırmaq olar. İkinci sıralı seqmentləşdirmə, kompaniyaya, özünün marketinq tədbirləri proqramını birinci sıralı seqmentləşdirmə üçün daha yaxşı adaptasiya etməsinə xidmət edir.

Şərab istehsalı misalında marketinq üzrə menecer birinci sıralı seqmentləşdirməni şərabın necə istifadə ediləcəyinə uyğun müəyyənləşdirməlidir (misal üçün, yeməyə əlavə kimi, ev içkisi kimi, tədbirlərdə içki kimi, yeməyin hazırlanması üçün komponent kimi). Şərabın yüksək keyfiyyəti onun birinci seqmentdə yeməyə əlavə kimi istifadə ediləcəyindən

xəbər verir. Sonrakı tədqiqat nəticədə digər faydalılıqlara olan tələbatı göstərə bilər (məsələn, fərdi istehlakçının nəzərdən keçirməyə hazır olduğu qiymət diapozonu, üstünlük verilən şərabın tipi və s.).

Bazar iştirakçısının kompaniyanın təklifi ilə konkret müştəri qrupunun tələblərində uyğunluğu müəyyənləşdirərək öz bazar məqsədini dəqiqliklə tuşlamasından sonra, aşkar edə bilər ki, onun hələ də ən müxtəlif şərab istehlakçıları qalır. Müəyyənləşdirilmiş birici sıralı seqmentlər daxilində demoqrafik xüsusiyyətləri əsas götürərək subseqmentlər ayırmaq olar ki, (misal üçün, AB ictimai sinfinə mənsub 35-55 yaşlı kişi alıcı) bu da marketinq strategiyasının daha aydın ifadə edilməsinə imkan verir.

10.8. BAZARIN SEQMENTLƏŞDİRİLMƏSİNİN ÜSTÜNLÜKLƏRİ

Bazarın seqmentləşdirilməsinin bir sıra üstünlükləri var və onları aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

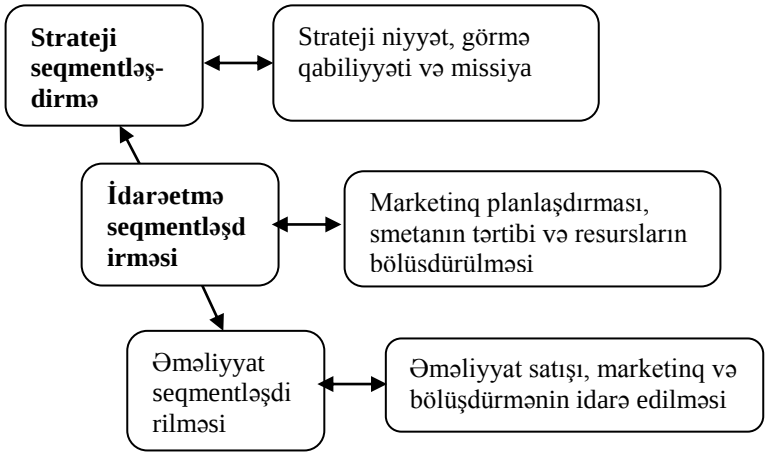
- Marketinq metodu kimi seqmentləşdirmə daha kiçik kompaniyalar üçün xüsusən faydalıdır. O, məqsədli bazarlarla kompaniyanın bacarıq növləri arasında uyğunluq yaratmağa (6-cı fəsilə bax) imkan verir və kiçik kompaniyaların bazarda müdafiə olunan oyuğ yarada bilmək ehtimalını artırır.
- O, bazarlarda boşluqları, yəni, xidmət göstərilməyən və ya pis xidmət edilən seqmentləri aşkar etməyə kömək edir. O, yeni məhsulun hazırlanması üçün bazar məqsədinə və ya mövcud məhsul və ya xidmətin assortimentinin genişləndirilməsinə xidmət edə bilər.
- Yetkin və ya kiçilən bazarlarda hələ artım mərhələsində olan konkret seqmentlər tapmaq olar. Bazarda ümumi fəaliyyətin tənəzzülü şəraitində böyüyən seqmentə yönəlmək, məhsulun həyat tsiklinin sonuncu mərhələlərində əsas strategiya hesab olunur.
- Seqmentləşdirmə bazar iştirakçılarına məhsul və ya xidmətin məqsədli bazarın tələblərinə uyğun gəlib-gəlməməsini daha dəqiqliklə aşkarlamalarına imkan verir.
- Rəqiblərin seqmentləşdirmə apardıqları təqdirdə seqmentləşdirmədən imtinanın təhlükəli olduğunu da qeyd etmək lazımdır. Yuxarıda göstərilmiş üstünlüklərdən kompaniya istifadə edə bilməyəcəyi təqdirdə rəqibə keçə bilər. Dəqiq seqmentləşdirilmiş bazarda, kompaniyanın, məqsədyönlü strategiya həyata keçirən rəqiblərindən fərqli olaraq, kütləvi marketinq strategiyasını tətbiq etməsi, onun bir neçə stul arasında oturması ilə nəticələnə bilər.

10.9. BAZARIN SEQMENTLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRAKTİKİ REALLAŞDIRILMASI

Kompaniyaların, çox vaxt, seqmentləşdirməyə əsaslanmış strategiyanın tətbiqinə çox güc sərf etmələrinə baxmayaraq, yuxarıda göstərilmiş potensial üstünlükləri əldə edə bilməməsini göstərən məlumatlara diqqət vermək lazımdır (bax, misal üçün, *Piercy and Morgan* 1993; *Dibb and Simkin*, 1994). Məhz elə burada seqmentləşdirmənin normativ model və iqtisadiyyatın reallığı kimi fərqi ortaya çıxır (*Dannels*, 1996).

10.9.1. Bazarın seqmentləşdirilməsinin miqyası və məqsədi

Ənənəvi yanaşmaların bazarın seqmentləşdirilməyin miqyasının müəyyənləşdirilməsinə kifayət qədər diqqət ayırmadığı faktı getdikcə daha çox etiraf edilir (*Plank*, 1985). Bundan başqa, Uind (*Wind*, 1978) qeyd etmişdir ki, seqmentləşdirmə metodunu seçən zaman bazar haqqında ümumi təsəvvürlərin alınması və mövqeləşdirmənin öyrənilməsi üçün istifadə edilən seqmentləşdirmə ilə, yeni məhsulların bazara buraxılması, qiymətəmələgəlmə, reklam və bölüşdürmə kimi marketinq proqramları ilə bağlı seqmentləşdirməni fərqləndirmək lazımdır. Həm biri, həm də o birinin mövcud ola bilər və seqmentləşdirilmə təhlili üçün faydalıdırlar, lakin, onlar arasında əhəmiyyətli fərq vardır.



Şəkil 10.5. Seqmentləşdirmə səviyyələri

10.9.2. Seqmentləşdirmənin strateji, idarəetmə və əməliyyat səviyyələri

Bazarın seqmentləşdirmə miqyasını dəqiq müəyyənləşdirməyə imkan verən metodlardan biri, şəkil 10.5.-də göstərildiyi kimi (*Piercy and Morgan* 1993), seqmentləşdirmənin müxtəlif səviyyələri arasında fərqləndirmələrin aparılmasıdır.

Təklif edilən yanaşma bizim yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz birinci və ikinci dərəcəli seqmentləşdirmələr arasında həddə bənzəyir, lakin, o, seqmentləşdirmə səviyyələrinin təşkilata, həmçinin, müştəriyə aid məsələlərlə əlaqələnir. Müxtəlif seqmentləşdirmə səviyyələrinin mahiyyəti aşağıdakı kimidir:

- **Strateji seqmentləşdirmə**, rəhbərliyin, əsasında məhsul/xidmətin istifadəsi və müştərilər üçün faydalılıq olan təşkilatın strateji məqsədləri və missiyası barəsində qayğıları ilə bağlıdır.
- **İdarəetmə seqmentləşdirilməsi** əsas etibarilə heyət və təxsisat kimi resursların planlaşdırılması və ayrılması ilə bağlıdır.
- **Əməliyyat seqmentləşdirilməsi** marketinq kommunikasiyasının istiqaməti məsələsinə və məqsədli bazarlara çatan (həmçinin onların tərkib hissəsinə) və onlara təsir edən bölüşdürmə kanalları ilə satış sahəsindəki fəaliyyətə yönəlib.

Bu fərqləndirmə seqmentləşdirmənin marketinq strategiyasının və rəqabətli mövqeləşdirmənin yaradılmasında rolunun nə olduğunu başa düşməyə, həmçinin, seqmentləşdirməyə əsaslanmış strategiyanın tətbiqi yolunda yaranan problemlərin mənbələrini anlamağa kömək edir. Misal kimi avtomobillərə köhnənin yerinə işlənmiş qazın şıxması borularını satmağa məsul olan menecerin öz müştərilərini müxtəlif texniki xarakteristikalı və konstruksiyalı məhsullara tələbatı üzrə deyil, onların təhlükəliliyindən, məlumatsızılığından və nəqliyyatdan asılılığına görə qruplaşdırılması misalını götürək. Bu halda o, marketinq resurslarının tətbiqinin detallaşdırılmış modelləri haqqında deyil (əməliyyat seqmentləşdirilməsi), bazarın yenidən dərkinin hazırlanması haqqında düşünür (strateji seqmentləşdirmə).

Korporativ bankir korporativ bank bazarına, müştərilərin korporativ strategiyalarından çıxış edərək onların strateji maliyyə xidmətlərinə tələbatları nöqteyi-nəzərindən baxanda (*Carey*, 1989), o, reklam fəaliyyəti və satıcıların yerləşdirilməsini deyil, strategiyanın konseptual əsaslarını hazırlamağa can atır.

Digər tərəfdən, reklam üzrə mütəxəssislər və satış bölməsinin müdirləri müştəriləri sosial-iqtisadi qruplara mənsubiyyəti, coğrafi mövqeyi və ya sənaye sahələri üzrə təsvir edəndə faydalılığa əsaslanmış bazar seqmentlərini təsvir etmir və resursları səmərəli olaraq reklama, satışın stimullaşdırılması fəaliyyətinə, satışa və bölüşdürməyə yönəldirlər.

İstehlakçı qruplarının KİV-ə münasibətini təhlil edən bazarın seqmentləşdirilməsi sahəsində tədqiqatlar, - məsələn, "əsas KİV-ləri qəbul etməyən müştərilər", "incə nəşrlərə öyrənmiş müştərilər", "30-u adlamışlar üçün" və sair (Laing, 1991), - strateji mövqeləşdirmədə deyil, işin səmərəliliyində maraqlıdırlar.

Təşkilatların bəzən seqmentləşdirməni uğursuzluğa düçar olmuş iş hesab etmələrini izah edən səbəblər arasında, onların, seqmentləşdirməninin tamamilə müxtəlif rollarının qarışdırmalarınıda göstərmək olar:

> "Seqmentləşdirmənin uğursuz cəhdlərini iki kateqoriyadan birinə aid etmək olar: verilən rəylərin təsdiqi ilə cüzi məlumatların mövcudluğunda marketinq üzrə mütəxəssisin aparıcı rol oynadığı kateqoriya; kompaniyanın vəzifələri ilə bağlı olmayan istehlakçılar arasında çoxsaylı fərqləri aşkarlayan təmiz strateji tip" (Young, 1996).

Buradan belə nəticə çıxır: seqmentləşdirmə metodunun məqsədi və rolunun aydınlaşdırılmasının qeyri-real gözləntilərin aradan qaldırılmasında böyük əhəmiyyəti ola bilər. Lakin aydındır ki, seqmentləşdirmə bazasında qurulmuş strategiyalar bəzən tətbiq mərhələsində uğursuzluğa düçar olur.

10.9.3. Tətbiq mərhələsində problemlərin mənbələri

Artıq bi neçə ildir ki, seqmentləşdirmə əsasında qurulmuş strategiyaların tətbiqində problemlərin mövcud olduğuna dair etiraflar eşidilir. Uind (*Wind*, 1978) qeyd edirdi ki, seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatların marketinq strategiyasına transformasiyası barədə çox az şeylər məlumdur; Yanq (*Young et al*., 1978) marketinq mütəxəssislərini həddən artıq seqmentləşdirmə metodlarına həvəs göstərməkdə və real fəaliyyət imkanlarına diqqət ayırmamaqda ittiham etmişdir. Huley (*Hooley*, 1980) seqmentləşdirmənin uğursuzluğunu, analitik metodlardan istifadə xatirinə istifadə edilməsində və menecerlərlə marketinq tədqiqatçıları arasında kommunikasiyanın pis qurulnmasında görürdü. Şapiro və Bonoma (*Shapiro and Bonoma*, 1990) yazırdılar: "Seqmentləşdirmə strategiyası barəsində çox, lakin, onun tətbiqi, idarəedilməsi və ona nəzarət edilməsi barəsində isə az yazıblar" – və görünür bu nəticə elə bu gündə doğrudur.

Pirsi və Morqan (*Piercy and Morgan*, 1993) seqmentləşdirmə əsasında qurulmuş strategiyaların tətbiqinin uğursuzluğa düçar olmasına dair səbəblər kataloqu tərtib etməyə cəhd etmişlər. Bu məsələlər bazar tədqiqatlarının köməyi ilə qurulmuş seqmentləşdirmə modellərinin yararlığını qiymətləndirmək üçün növləşdirmə vasitəsi olmuşdur. Aşağıdakı amillər qiymətləndirilir:

- **Təşkilatların strukturu.** Adətən, kompaniyalar müxtəlif vəzifələrə və ətraf dünya ilə necə ünsiyyət göstərdiklərindən asılı olaraq bu və ya digər tipli bölmə və funksional şöbələr formasında təşkilatlanmışdır. Müştərilər üçün faydalılığa müvafiq bazar məqsəd-

lərinin müəyyənləşdirilməsi metodu bu daxili bölgünün çərçivəsindən kənara çıxa bilər – onlar satış və marketinq bölməsinin və ya regional təşkilatın səlahiyyəti altına "düşməyə bilərlər". Bölgələr və ya regionlar arasında qalan məqsədli seqmentlərə məhəl qoyulmaya və onlara "cavabdeh" təyin edilməyə bilər; onlara əsaslanan strategiyalar uğursuz olacaqdır. Məqsədli seqmentlərin təşkilatın daxili strukturuna necə yerləşdiyini əks etdirən ətraflı xəritə tərtib etmək lazımdır.

- **Daxili siyasət.** Yanq (*Young*, 1996) iddia edir ki, strateji seqmentləşdirmə mahiyyət etibarilə bilik və bir çox mütəxəssislərin iştirakını tələb edən müxtəlif funksional bölmələrin qovşağında olan fəaliyyətdir. Əgər insanların hakimiyyət uğrunda mübarizə aparması, bilik və təcrübələrini özlərində saxlaması üzündən bölmələrin əməkdaşlığı və birgə fəaliyyəti qeyri-mümkün olursa, onda, seqmentləşdirmə strategiyası çox böyük ehtimalla müvəffəqiyyətsizliyə uğrayacaqdır. Əgər seqmentləşdirmə əsasında qurulmuş strategiya təşkilatdaxili əməkdaşlıq və birgə fəaliyyətdən asılıdırsa, onda onun (əməkdaşlığın və birgə fəaliyyətin - *tərcüməçidən*) mümkünlüyünə əmin olmaq lazımdır, əks halda uğursuzluq qaçılmaz olacaq.
- **Korporativ mədəniyyət.** Bəzi hallarda müştərilər üçün faydalılığa görə seqmentləşdirmə təşkilatda işləyənlərin fərqli dünyagörüşləri səbəbindən qəbuledilməz ola bilər. Güclü peşəkarlar qrupunun aparıcı mövqedə olduğu təşkilatlarda, adətən, müştərilər üçün faydalılığa uyğun seçilmiş seqmentlərlə mübarizə gedir. Misal kimi ənənəvi maliyyə xidmətləri kompaniyalarını və hüquq, mühasibatlıq kimi peşəkar xidmətlər firmalarını göstərmək olar. Problem ondan ibarətdir ki, bank strukturlarının müştərinin ehtiyaclarına uyğun fəaliyyət göstərməyə istiqamətlənməsi, onların "təhlükəsiz bank fəaliyyəti" seçimindən imtinasına gətirib çıxara bilər.
- **İnformasiya və hesabatlılıq.** Seqmentləşdirmənin novator sistemləri kompaniyadakı informasiya sistemləri və hesabatlılıq sistemləri ilə uyğun gəlməyə bilər. Bu o deməkdir ki, məqsədli seqmentlərin zəruriliyini qiymətləndirmək və ya öhdəliliyi bölüşdürmək və onlarla aparılan işin nəticələrinə nəzarət etmək çətin olacaq.
- **Qərarın qəbulu prosesi.** Əgər seqmentləşdirmə sistemləri planda olmayan yeni bazar məqsədlərini müəyyənləşdirirsə (onlar hazırki vaxtda tez-tez xidmət göstərilən bazar deyillər və ya artıq cavabdeh təyin edilmiş mövcud məqsədli seqmentlərdə yayılmışlar və ya mövcud seqmentin daxilində yerləşirlər), onda, onları planlaşdırma prosesində və planların yerinə yetirilməsi mərhələsində inkar etmək olar. Anoloji olaraq, resursların bölüşdürülməsi planına daxil edilməmiş məqsədli seqmentlərə marketinq

smetasından təxsisat almaq çətin olacaq. Biz ətraflı surətdə seqmentləşdirmə metodunun planlaşdırma və smetanın tərtibi ilə necə birləşdirməyi və onu qiymətləndirmə sisteminə daxil etməyi araşdırmalıyıq.

- **Korporativ imkanlar.** Marketinq sahəsindəki analitik və tədqiqatçı üçün cazibədar bazar məqsədlərini hazırlamaq elə də çətin deyil, lakin, kompaniya rəqabətli üstünlük əldə etməyə bilər, sadəcə ona görə ki ,onun həmin tip müştərilərlə işləmə imkanı yoxdur (6-cı fəsilə bax).
- **Əməliyyat sistemləri.** Seqmentləşdirmə strategiyasının səmərəli reallığa transformasiyası ilə bağlı əməliyyat səviyyəsində olan problemlərin düzgün qiymətləndirilməməsi seqmentləşdirmə strategiyasının uğursuzluğua düçar olmasına səbəb ola bilər. Satıcı belə məqsədli müştəri ilə işləyə biləcəkmi? Lazımi bölüşdürmə kanalına çıxış varmı? Hər bir seqment üçün reklam-təbliğat fəaliyyətinin hazırlanması və aparılması üçün təcrübə varmı? Məqsədli seqmentlər üzrə bazar tədqiqatları təşkil olunubmu ki, onların imkanlarını və nailiyyətlərini qiymətləndirmək olsun? Müxtəlif müştəri tipləri üçün müxtəlif qiymətlər təyin etmək lazım gəldikdə, bunu etməyə texniki imkanlar varmı? Biz satış, reklam, satışın stimullaşdırılması və bölüşdürmə sahəsində hansı əməliyyat imkanlarının olduğuna diqqətlə baxmalı və özümüzə, onların seqmentləşdirmə bazasında qurulmuş strategiyaya adaptasiya oluna biləcəyi barəsində sual verməliyik.

		Təşkilatın resurslarının davamlılığı	
		Yüksək	Aşağı
Bazar seqment-inin cazibədar-lığı	Yüksək	**Daha yaxşı potensial müştərilər** Təşkilatın resurslarına daha yaxşı uyğun gələn cəlbedici seqmentlər	**Əvvəlcə resursların davamlılığını yaratmalı** Təşkilatın resurslarına pis uyğun gələn cazibədar bazarlar
	Aşağı	**Az uyğun gələn potensial müştərilər** Təşkilatın resurslarına daha yaxşı uyğun gələn qeyri-cazibədar seqmentlər	**Tamamilə uyğun gəlməyən potensial müştərilər** Təşkilatın resurslarına uyğun gəlməyən qeyri-cazibədar seqmentlər

Şəkil 10.6. Bazar seqmentlərinin cazibədarlığı və təşkilatların resurslarının davamlılığı

Bu problemlərin çoxu birbaşa təşkilatlarla bağlıdır və onların inkar edilməsi strategiyanın təhlükə altına atılması deməkdir. Təklif olunan çıxış yollarından biri şəkil 10 5-də göstərildiyi kimi, bazar məqsədlərinin ənənəvi qiymətləndirilməsi ilə yanaşı hər bir məqsədin daxilə uyğunluğunu yoxlamaqdır.

Belə təhlil, bəzi bazar məqsədlərinin, kompaniyadakı proses və strukturlara pis "yazıldığına" görə təşkilat üçün cəlbedici olmadığını təyin edə bilər. Yaxud da, onun əsasında, kompaniyanın seqmentləşdirməyə görə qurulmuş strategiyasını cari anda tətbiq etmə iqtidarında olmaması qənətinə gəlmək və yaxud da ki, əgər, kompaniya məqsəd bazarını effektli tutmağa can atırsa, dəyişiklik tələb olunan sahələri aşkarlamaq olar.

10.10. NƏTİCƏ

Bazarların getdikcə daha da fraqmentləşdiyi şəraitdə marketinq üzrə mütəxəssislər həm istehlak, həm də işgüzar bazarlarda əsas bazar məqsədlərini müəyyənləşdirmək üçün seqmentləşdirmə metodlarına daha çox müraciət edirlər. Bazarı seqmentləşdirməyə başlayan kompaniyalar bəzən həddən artıq mürəkkəb olan seqmentləşduirmə metodologiyasını araşdırmalı, aşkarlanmış bazar məqsədlərini yoxlamalı və strateji seqmentləşdirmə haqqında qərar qəbul etməlidirlər, - bazar strategiyasının hazırlanması üçün seqmentləşdirmə metodlarından necə istifadə etməli.

Deyilənlərdən belə nəticə çıxır ki, təşkilatın qəbul etməli olduğu ən vacib qərar seqmentləşdirməni hansı əlamət üzrə aparılması barəsindədir. Biz, işgüzar və istehlakçı bazarlarında və məhsul və xidmətlərin marketinqi üçün (həm də qeyri-kommersiya fəaliyyət növləri) seq-

mentləşdirmə aparılmasının çoxlu sayda əsaslarının olduğunun şahidi olduq.

Marketinq konsepsiyasına ən yaxın olanı, ilk dəfə Heyli (*Haley*, 1968) tərəfindən təxminən 30 il əvvəl təklif edilmiş, istifadəyə/faydalılığa uyğun seqmentləşdirmə metodudur. Onun əhəmiyyətli ilkin tədqiqat həcmi tələb etməsinə baxmayaraq, məhsul və xidmətin istehlakından və ya əldə edilməsindən müştərinin aldığı faydanın başa düşülməsi inteqrə edilmiş marketinq strategiyasının hazırlanması üçün həlledici andır.

Öz marketinq strategiyasını bazarın dəqiq işlənmiş seqmentləşdirilməsinin üzərində quran təşkilatlar əhəmiyyətli potensial faydalar əldə edirlər. Bununla yanaşı, seqmentləşdirmə əsasında qurulmuş marketinq strategiyasının tələb edə biləcəyi təşkilat daxili dəyişikliklərin aparılmasına çəkilən xərclərlə məqsədli seqmentlərin daxili uyğunluğunu yoxlamaq məqsədilə təşkilatın tətbiqə təsir göstərən daxili məsələlərini də qiymətləndirmək lazımdır.

Seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatlara əsaslanmış növbəti fəsildə seqmentləşdirmə üçün əsaslaların işlənməsi metodologiyası nəzərdən keçiriləcək.

Təcrübədən misal İnternet Exchange FT

İnternetdə reklam verənlər, oyanın və kofenin iysindən ilhamlanın! Yox, ciddidir. İy marketinq mütəxəssislərini, reklam yayımının onlayn və oflayn vasitələrinin əlaqələnməsinin dəbli nəzəriyyəsini yoxlamağın mümkün olduğu çox az yerlərdən birinə aparmalıdır.

İnternet-kafedə standart internet xidmətləri və ya portallarının təchizatçılarında çox vaxt tapa bilməyəcəyiniz nəsə var –"yerinə sədaqətli" ziyarətçilər, yoxlanılmış ödəmə modeli, ekranda brendinq bildirişinin olduğu maddi aktivlər.

Əksər kafelər, xüsusən də müstəqil olanlar, müəssisənin açılmasına sabit xərcləri və cari xərcləri müəyyən dərəcədə ödəmək üçün bütün gücləri ilə müştəri axınını və həcmini təmin etməyə çalışırlar. Evdə və ya işdə İnternetə girmə imkanlarının genişlənməsi, həmçinin məhdudiyyətsiz istifadə tariflərinin meydana gəlməsi ilə onların ölüm hökmünün imzalandığı güman edilirdi.

Əslində isə internet-kafelərin iri şəbəkələri çiçəklənir. Françayz müqaviləsi əsasında işləyən, 171 özəl kafeni birləşdirən *İnternet Exchange* beynəlxalq şəbəkəsi bildirir ki, "yaxın bir neçə həftə ərzində", o, əməliyyat mənfəəti əldə etməyə başlayacaqdır.

Qənaətli aviakompaniyaların sahibi Stelios Hacı-İonnanın açdığı *EasyEverything* ən böyük kafelər şəbəkəsi hal-hazırda 8 ölkədəki 21 mağazada 9 500 iş yeri açmışdır. Bu yaxınlarda o, Afinada ilk françayzın açılması barədə sövdələşmə imzalamışdır ki, bu çox böyük ehtimalla, Budapeştdə yeni françayzinqin açılması ilə davam edəcək.

Hər iki şəbəkə öz nöqtələri vasitəsilə ayda orta hesabla uyğun olaraq 1 mln. və 2.2mln. internet-sessiyalarını təqdim etdiklərini bəyan edirlər, ancaq, istifadəçi bir vizitdə bir neçə sessiyanı ala bilər. (Say *ABC Electronic* kompaniyasında yoxlanılmır, ancaq *EasyEverythingin* belə planları var.) *Allegra Strategies* konsaltinq agentliyinin hesabatına əsasən, sorğu aparılanların təxminən 60 faizi işdən və ya evdən kənar İnternetə daxil olmaq üçün vebkafeləri ən yaxşı yer hesab etmişlər. *Allegra* agentliyinin proqnozlarına görə 2000-ci ilin iyunundan 2002-ci ilin dekabrına kimi Birləşmiş Krallığın şəbəkələrində açılan nöqtələrin sayının illik 54 faiz artacağını gözləmək olar. Onların, öz yerlərinə "bərkidilmiş" kinozalların auditoriyaları və uçuş zamanı aviasərnişinlər üçün reklamı birləşdirmək və mərkəzi küçələrin mağazalarındakı kimi vitrin düzülüşü istəklərini nəzərə almaqla, şəbəkələr, reklamın yayılma vasitələrinə pul yatırtmaq niyyətindədirlər.

Hər iki şəbəkənin iddia etdiyinə görə, hətta, gərgin reklam şəraitində belə onlar sırf onlayn firmalarına nisbətən daha yaxşı nəticələr göstərə bilərlər. *İnternet Exchange* bildirir ki, mağazalarda satışın stimullaşdırılması işləri *Mars and Virgin* üçün bəzi onlayn kampaniyalarında istifadəçilərin 5 faizindən 50 faizinədəki vebqovşaqda yerləşdirmə prosesində reklam elanlarını seçiblər. *EasyEverything* onlayn kampaniyaları üçün standart qiymətləri verir. Bir şıqqıltı 1 funt sterlinqə başa gəlir – bu bazar kursundan yuxarıdır. *EasyEverything* şəbəkəsində home-səhifə informasiya kanallarının sponsorları üç aylıq icarə müddətinə görə 2 000-dən 10 000 funt sterlimqə qədər ödəyirlər.

EasyEverything-in icraçı direktoru Moris Kellinin sözlərinə görə belə yüksək dərəcələr aşağı texnolojiliyin birbaşa nəticəsidir. "Birləşmiş Krallıqda *McVities* üçün ən dəyərli yer supermarketlərin divarları olacaqdır, ona görə ki, brendinq imkanları satış yerlərinə maksimal olaraq yaxınlaşır, – Kelli iddia edir. – Mənim seçim etmək üçün milyon vebsaytım var. *Easyeverything*-in ticarət nöqtələrində reklam edənləri əhatə edən istifadəçiləri alan internet-kompaniya, müştərini öz vebsaytına istiqamətləndirə bilər".

Satış üçün yer kimi ən müxtəlif elementlər ola bilər, siçan, monitor və telefon (İnternet vasitəsilə beynəlxalq danışıqlarda istifadə edilən) üçün örtük yapışdırmadan tutmuş vitrin və divar plakatlarına kimi. Plakatların istifadəsilə gələcək müştərilər sırasına *BT* və *Consignia* aiddir (keçmişdə - poçtun idarəetilməsi).

Spafax kompaniyası ilə birgə yaradılmış, *WPP*-ə məxsus, uçuş zamanı aviasərnişinlər üçün informasiya müşaiyəti və marketinqi üzrə ixtisaslaşan *ee-media sales* müəssisəsinin baş müdiri Mayk Roberts *Easyeverything*-in informasiya yayılması vasitələrində yerlərinin satışına görə cavabdehlik daşıyır. Onun üçün Londonun mərkəzi hissəsində Tottenhem Kort Roudda 540 yerlik bütöv bölmə brendinq üçün imkanlar sislisəsidir.

"Biz ayrı-ayrı klavişləri ticarət markası olan klaviatura klavişlərinə dəyişə bilirik. Bizim işçilər brendin təsvir olunduğu futbolkaları geyinə bilərlər. Döşəməmizdə, kofe fincanda firma etiketi ola bilər... ", - o deyir.

Bu görüntünün bütün digər qalanlarının qarşısını almasından qabaq, qeyd etmək lazımdır ki, *EasyEverything*-in əsas fəaliyyət növü dəyişilməz qalıb. Kompaniya əvvəlki kimi İnternetə qoşulmuş kompüter yerlərinin satışı ilə məşğuldur. Xərclərin ödənilməsi üçün ona minimal orta yüklənməni təmin etmək lazımdır. Əvvəlcə belə yüklənmə ümumi yerlərin 40 faizi səviyyəsində müəyyənləşdirildi; hesablamalar kafelərin gecə-gündüz açıq qalmasına əsasən aparılmışdır, 1 saatı isə təxminən orta hesabla 1 funt sterliqə bərabər olacaqdı.

Aviabiletlərin satışı zamanı aviakompaniyalara tətbiq edilən "gəlirlilik" modelinə adaptasiya olunan mağazalar həcm və mənfəət arasında kompromiss nisbətini idarə etmək üçün daima giriş dəyərini dəyişdirirlər. Model dəyişib: indi qiymət saatı 1-3 funt sterliq arası təyin edilir və Kensiqton Hay-stritdə olan 580 yerlik kafe- kompaniyaya aid olan ən bahalı daşınmaz əmlak obyektlərindən biri-axşamlar tələbin azalması səbəbindən bağlanır. Lakin, indi kompaniyada həcmə üstünlük verilir. Reklamın onlayn yayılma vasitəsi, ehtimal ki, fərdiləşdirilmiş kommunikasiyanı təmin etməli olduğunu nəzərə alsaq, reklamverənlər bunumu istəyir? Kelli deyir: "Əgər bi öz müəssisəmizin bütün imkanlarını reklam fəaliyyətindən gəlir almaqda tükəndirsək, onda, belə hesab edirəm ki, informasiya qazıntısına keçəciyik. Biz reklamın yayılması vasitəsinə görə ancaq müştərilərin yaşı və miqdarına görə müəssisədə maraqlıyıq. Məhz buna görə, biz, bəzi brendlərə reklam daşıyıcısı kimi baxırıq". *EasyEverything*-ə görə, onun istifadəçiləri əsasən 16-24 yaşlı yerli (müvəqqəti olsa da) sakinlərdir.

Baş çəkmə orta hesabla 50 dəqiqə olur və müştərilərin təxminən 40 faizi kafeyə həftədə üç dəfə gəlir. Şəbəkədə onlar müxtəlif saytlara girərək reklamın təsirinə məruz qalmaq əvəzinə, ancaq öz e-maillərinə baş çəkir və ünsiyyətə girərək başqalarından fərqlənmirlər.

Spafax UK-nın direktor-sərəncamçısı Meri Keyn-Douson auditoriyaya "çətin əldə edilə bilmələri ilə məşhur olan və eyni zamanda kompaniya üçün dəyərli olan müştərilər" kimi rəy verir. Onun sözlərinə görə, onların bir arzusu şübhəsizdir: onlar İnternetə ucuz və sürətli daxil olma istəyirlər.

Kelli əlavə edir: "Əgər siz reklamı portalda yerləşdirirsinizsə, onda, adətən, siz onların müştərilərinə, istədikləri sayta baş çəkmək istədikləri ana kimi daxil olmaq imkanı əldə edirsiniz. Biz, adamın *EasyEverything*-də oturduğu zaman ərzində inventarizasiyalı informasiya verə bilərik".

Onlayn portallardan fərqləndirməni *İnternet Exchange*-in icraçı direktoru Simon Henderson daha birbaşa formada aparmışdır. Bu kompaniya daha az dərəcədə qiymətə, əsasən isə kütləvi bazarlara istiqamətlənib və onun kafeləri, adətən, *EasyEverythingə* nisbətən şəhərin mərkəzindən daha uzaqda yerləşir. Henderson müştərilərin əldə edilməsi dəyəri və *İnternet*

Exchange-də və bir sıra onlayn portallarında reklam yayımı vasitələrinin satış həcminin müqayisəsi aparıldığı Meril Linç hesabatını tərtib edir.
Meril Linç qiymətləndirməsinə görə *İnternet Exchange* bir müştərinin əldə edilməsinə 4,20 funt sterlinq marketinq vəsaiti xərclədiyi halda, *Liberty Surf* 98,61 funt xərcləyir. Həmin şəbəkə üçün bir müştəriyə reklam yayımı vasitələrinin illik satış həcmi 25,57 funt təşkil etdiyi halda *Freeserve*-də bu rəqəm 5,28 funt və *Yahoo*-da isə 4,20 funtdur. Bu rəqəmlər kafe şəbəkəsinin ilk növbədə müştəri əldə etməsi üçün əvvəlcə infrastruktur yarada bilməyə böyük xərclər çəkməli olduğu barədə fikirləri tamamilə inkar edir. Yəqin ki, kafelər əhatəlilik baxımından onlayn firmaları ilə rəqabət apara bilməz. *EasyEverything*-in ancaq nyu-york bölməsinin açılması və bazara daxil olması təxminən 3 milyon dollara başa gəlmiş və onun *Nokia*, *Warner Bros* və *Virgin* üçün kampaniyalar aparmasına baxmayaraq, əksər beynəlxalq cavan brendlər hələ irəliyə böyük addımlar atmalıdırlar. *Allegra Strategies*-dən Cefri Yanq kafe şəbəkələrinin əsas kampaniyalar aparması üçün kifayət qədər auditoriyasının meydana gəlməsi barədə şübhələrini bildirir.
Həm *EasyEverything*, həm də *İnternet Exchange* etiraf edir ki, öz büdcələrini bölməyə adət edən Britaniya alıcıları və agentliklərinə hələ offlaynla yanaşı onlayn informasiya vasitələrini almaq xüsusiyyəti xarakterik deyil.
Henderson iddia edir ki, reklamverən üçün, müxtəlif reklam yayımı vasitələrinə görə marketinqə çəkilmiş xərclərin səmərəliliyinin müqayisəsi əhəmiyyətlidir.
"Mənə bu bazarda hələ elə adam rast gəlməyib ki, xərclədiyi marketinq funtuna görə nə alacağını yoxlamasın və xərclərinin nəticələrini qiymətləndirməsin" – o deyir.

Mənbə: Carlos Grande '*Internet Advertisers, Wake Up and Smell the Cofee!' Financial Times*, Creative Business, 10 July, 2001,p.8

Müzakirə üçün suallar

1. Əgər nəzərə alsaq ki, internet-kafelər əhalinin belə kiçik hissəsini əhatə edir, onda, onlardan reklam üçün istifadə etməyin nə mənası var? Digər reklam yayımı vasitələrinin bu cür kiçik istifadəçi kontingenti varmı?
2. Bəzi meyarlardan istifadə edərək, internet-kafelərin ehtimal ki, iri istifadəçiləri olacaq bazar seqmentlərini təsvir edin. Bu bazar seqmentlərini İnternetdən necə istifadə etmələrindən asılı olaraq daha kiçik istifadəçi qruplarına necə bölmək olar?
3. İnternet-kafe istifadəçiləri qrupundan və internet-reklamların xarakterindən çıxış edərək sözügedən informasiya vasitəsinin köməyilə hansı məhsullar reklam üçün yararlıdır və reklam fəaliyyətinin hansı məqsədlərini uyğun hesab etmək olar?

Seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat

11

Tədqiqatçılar həmişə və istənilən şəraitdə bazarı səmərəli seqmentləşdirməyə imkan verən sehrli düstur tapmağa çalışırlar. Orta əsr kimyagərinin fəlsəfə daşının tapılması ideyasında olduğu kimi, bu tədqiqatlar da nəticəsiz qalır.

***Baumvol* (1974)**

GİRİŞ

Əgər əvvəlki fəsil bazarın seqmentləşdirilməsinin və rəqabətli mövqeləşdirmənin əsas strateji məsələlərinin prinsiplərinə və baza konsepsiyasına həsr olunubsa, bu fəslin predmeti sözügedən məsələlərin qiymətləndirilməsi üçün lazım olan tədqiqat və modellləşdirmə metodlarıdır.

Fəslin birinci hissəsində seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatlar, xüsusən də seqmentləşdirmə bazasında qurulmuş yanaşmanı əsas götürməyin əhəmiyyətinə və bu zaman aprior olaraq əvvəlcədən müəyyənlədirilmiş və yaxud da ki, yaradıcı, empirik tədqiqatlar əsasında xüsusi olaraq hazıranmış seqmentləşdirmə sistemləri nəzərdən keçirilmişdir. İkinci hissə məqsədli qruplarla sorğu-sual, ciddi sorğu kimi keyfiyyət metodları ilə yanaşı çoxölçülü şkalalaşdırmanın köməyilə məhsula münasibət qrafikinin çəkilməsi kimi miqdari metodları tətbiq etməklə, əksər hallarda, seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatlarla paralel olaraq aparılması mümkün olan mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqatlara həsr olunub.

Potensial bazar məqsədinin müəyyənləşdirilməsi prosesi marketinqin ən yaradıcı aspektlərindən biri ola bilər. Bazarın seqmentləşdirilməsinin yeganə "düzgün üsulu" mövcud deyil. Müxtəlif rəqiblər eyni bazarda müxtəlif yanaşmanı əsas götürə bilər. Bu yanaşmaların hamısı doğru ola bilər, lakin, onların hər biri bazar haqqında fərdi konseptual baxışların formalaşmasına və sonra isə müxtəlif marketinq metodlarına və müxtəlif strategiyalara gətirib çıxara bilər. Seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatın yaradıcı tərəfi bazarınız haqqında konseptual baxışın formalaşmasının yeni üsulunun - rəqiblərin seçəcəyi üsullar üzərində rəqabətli üstünlüyü təmin edə biləcək üsulu - tapılmasından ibarətdir.

Adətən, seqmentləşdirmə sahəsində aparılan tədqiqata olan iki geniş yanaşmadan biri əsas kimi götürülür. Birincisi – aprior olan. O, sosial-iqtisadi və ya geodemoqrafik təsnifat kimi "hazır" seqmentləşdirmə sistemindən istifadəni nəzərdə tutur. Bu yanaşmada seqmentləşdirmə

sistemi əvvəlcədən məlumdur və seqmentlərin sayı seçilmiş sistemdə əvvəlcədən müəyyən edilib. **Aprior seqmentləşdirmə** təbiətən hamının istifadə edə biləcəyi sistemlərdir və uyğun olaraq da onlardan rəqiblər də istifadə edə bilər.

Seqmentləşdirməyə ikinci yanaşma **nəticədə gəlinmiş** və ya **yuva** metodudur. Bu yanaşmada seqmentləşdirmənin son sistemi və seqmentlərin sayı əvvəlcədən məlum deyil. Seqmentləşdirmə aparılacaq meyarlar əvvəlcədən müəyyən edilir, lakin, adətən, çoxölçülü olur (məsələn, məhsula münasibət və istifadəsi haqqında məlumatlar). Bundan sonra müəyyənləşdirilmiş meyarlara uyğun məlumatlar yığılır (keyfiyyət və/ və ya miqdari marketinq tətdqiqatlarının tətbiqi ilə) və modelin və ya strukturun nəyə əsaslandığını müəyyənləşdirmək məqsədilə onların təhlili aparılır. Seqmentləşdirmə sistemi cavablar əsasında qurulmuş, modeli əks etdirən məlumatların təhlili prosesində şəkli cızılır. Məlumatların təhlili qismən elm (statistik təhlil metodlarından istifadə edən) və qismən də məharətdir (hansı meyarları götürmək və nəticələri nə cür şərh etmək lazım gəldiyi haqqında mülahizələrdən istifadə edən). Əgər bu yolla gedilərsə, onda, alınmış seqmentləşdirmə sistemi, ehtimal ki, konkret təhlil üçün unikal olacaq. Bu zaman bazara yeni baxışlarla yanaşmaq imkanı yaranır və rəqiblərin heç də həmişə görmədiyi yeni fürsətlər əldə edilir. Əlbəttə ki, burada, onların, tədqiqatın analitik metodlarının tətbiq edilməsi və ya məlumatların konkret yığılması əsasında yaradılmış sadəcə məhsul olmadığına təminat vermək üçün bütün seqmentləşirmə sistemlərinin dəqiq yoxlanması tələb olunur.

Seqmentləşdirmə metodlarını nəzərdən keçirdikdən sonra, fəsildə, tədqiqatın alternativ metodları və bazarda mövqeyə baxışlar verilmişdir. Söhbət iki geniş yayılmış yanaşmadan gedir. Birincisi – kompaniyanın, məhsulun və brendin obrazının açılması üçün tədqiqatın keyfiyyət metodlarından istifadə etmədir. Bu yanaşma xüsusən reklam fəaliyyəti proqramının hazırlanmasında daha geniş yayılıb. İkincisi, mövqenin modelləşdirilməsində miqdari yanaşmalar - semantik və ya digər anoloji şkalalar üzrə profilin sadə tərtibindən tutmuş çoxölçülü şkalalaşdırma və uyğunluğun təhlili metodları ilə əldə edilə bilən daha mürəkkəb modelləşdirməyə kimi - tədqiq olunur.

Bölmək və ya bölməmək? Məsələ bundadır

Seqmentləşdirmənin əksər marketinq proqramlarının vacib hissəsi olmasına baxmayaraq, elə situasiyalar var ki, o, əlverişsiz ola bilər. Misal üçün, konkret bazarda müştərilərin arzu və tələbatlarının mahiyyətcə eyni olması və uyğun olaraq da bütöv bazara bir təklif verməyin lazım gəlməsi mümkündür. Yaxud da, fərdiləşdirilmiş marketinq proqramının tətbiqi ilə, xüsusi olaraq ayrı-ayrı bazar seqmentlərinin hazırlanması ilə bağlı xərclər

daha uzaq perspektivdə bu seqmentlərin iqtisadi əhəmiyyətini üstələyə bilər.

Seqmentləşdirmə yanaşmasını qəbul edən kompaniya ya bir bazar seqmentini məqsəd kimi seçməli və nəticədə digər müştərilərə uyğun gəlməyən marketinq tədbirləri proqramına malik olmalı və ya müxtəlif tələbatlı müştəri qrupları üçün uyğun olan bir neçə marketinq tədbirləri proqramını hazırlamalıdır. Birləşmiş Krallıqda pərakəndə ticarətdə iki yanaşmadan istifadənin bariz nümunəsi kimi pərakəndə ticarət zəncirini gənc peşəkarların artan tələbatını ödəmək üçün genişləndirən *Next* kompaniyasını və müxtəlif bazar seqmentlərini cəlb etmək üçün bazarda müxtəlif mövqe tutan *Top Shop*, *Evans*, *Harvey Nichols* və s. kimi mağazalardan istifadə edən *Burton Group* kompaniyasını göstərmək olar.

Yanaşmalardan hər ikisi kompaniyaların uzunmüddətli məqsədlərini məhdudlaşdırır. Özü üçün bir məqsəd seçən kompaniya bazar seqmenti məhdud olduğundan məhdud potensial imkanlara malik olur. Kompaniya qarşısına böyümə və inkişaf məqsədləri qoyursa, onda, bu yanaşmalar onun məqsəd bazarının ölçüsünü məhdudlaşdıra bilər. Əlbəttə, bu, *azı fikirləşsən – balaca qalacaqsan* aforizminə etiqad edən kiçik və orta kompaniyalar üçün elə də problem deyil. Bir neçə bazar seqmenti yanaşmasından istifadə edən kompaniya, seçilmiş hər bir seqment üzrə satışın fərqli stimullaşdırılması, təchizat və idarəetmə təşkil etmək lazım gəlməsi kimi mənfi nəticələrlə üzləşə bilər. Bəzi situasiyalarda qənaətli alternativ var: mümkün qədər çox seqmentin cəlbinə istiqamətlənmiş diferensiasiya edilməmiş mareketinq tədbirləri proqramından istifadə etmək. Kompaniya təklifinin hər hansı seqmentə dəqiqliklə uyğun gəlməsinin üzərində deyil, eyni mikslə bütün seqmentlərdən kifayət qədər müştəri cəlb etməyə çalışır. Nəticədə kompaniya sadə fəaliyyətlə müsbət miqyas effektindən uda, amma, müştəriləri tam razı salmayan "eyni miksdən" və ya rəqiblərin daha dəqiq istiaqmətlənməsindən zərər çəkə bilər.

Seqmentləşdirmənin münasibliyi və ya ondan imtina edilməsi miqyas effektindən, fərdi marketinq tədbirləri proqramının hazırlanması dəyərindən və müxtəlif bazarların tələbatlarının eyniliyindən asılıdır, - bu məsələlər ətraflı şəkildə 12-ci fəsildə nəzərdən keçirilir. Benzinə olan tələb kimi, məsələn, rəqiblərin təqdim etdiyi məhsullar arasında fərq, onların geniş bazar cəlbediciliyinə malik miks hazırlamaq cəhdləri ilə aradan qalxır. Əlbəttə, bazarda seqmentlər var, lakin, onların əhəmiyyəti və ya fərqliliyi müxtəlif münasibət göstərməyi doğrultmaq baxımından kifayət deyil. Aviakosmik sənaye və avtomobil sənayesi rəngarəng bazarlara malikdir, lakin, onlar üçün hazırlama və istehsal etmə dəyəri elədir ki, o, bazarın bütün tələbarını ödəməyə dəqiq uyğun gələn məhsul hasil etməyə imkan vermir. Buna görə də, uğurlu kompaniyalar, ayrı-ayrı müştərilərin

seçiminə hesablanmış növlərlə nisbətən kiçik assortimentə istiqamətlənirlər.

Ancaq, hətta seqmentləşdirmə tələb edilməyən bazarlarda belə, çox vaxt, kompaniyalar məqsədyönlü strategiyaya riayət etdikləri təqdirdə çiçəklənə bilmək imkanına malik olurlar. Misal kimi idman avtomobilləri bazarında *Aston Martin* (hazırda Ford konserninə məxsusdur) və *Morgan Cars* kompaniyalarını göstərmək olar. Buna görə də, hətta əsas iştirakçıların kütləvi strategiya tətbiq etdikləri bazarlarda belə, seqmentləşdirmə daha kiçik kompaniyalara şans verir. Xüsusən də kiçik bazar payına malik kompaniyalara məsləhət: seqmentləşdirmək, seqmentləşdirmək və yenə də seqmentləşdirmək!

Əgər əvvəlki fəsil seqmentləşdirmə konsepsiyasına və seqmentləşdirmə üçün mümkün əsaslara həsr olunmuşdursa, bu fəsil, ardıcıl olaraq, təşkilatın istifadə edə biləcəyi bazar seqmentləşdirilməsinin müəyyən edilməsi prosesini nəzərdən keçirir. Əvvəlcə seqmentləşdirməyə aprior yanaşmanı, bundan sonra isə nəticədə gəlinmiş və ya yuva metodlarını nəzərdən keçirəcəyik. Sonuncuları nəzərdən keçirmək üçün Meyer və Sonders (*Maier and Saunders*, 1990) tərəfindən hazırlanmış və lap əvvəldən son tədqiqata qədər seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqat aparan modeldən istfadə edəcəyik. Bu nodel çərçivəsində çoxlu müxtəlif yanaşmalar və seqmentləşdrimə modelləri nəzərdən keçirilir.

11.1 SEQMENTLƏŞDİRMƏYƏ APRİOR YANAŞMALAR

11.1.1. Bir dəyişənlə seqmentləşdirmə

Aprior və ya hazır metodlar bazarın seqmentləşdirilməsinin ən sadə üsuludur. İbtidai formada onlar demoqrafik və ya sosial-iqtisadi xüsusiyyətlərin öyrənilməsindən və onlar arasından, təşkilat üçün, bazarı faydalı və əhəmiyyətli bölməyə imkan verənlərinin müəyyənləşdirilməsindən ibarət idi. Adətən, uyğun meyarların axtarılması zamanı bazarı necə bölmək mümkünlüyünə dair bəzi fərziyyələr əsas götürülür.

Bu yanaşmanın əsas üstünlüyü onu ikinci mənbələrin məlumatları üzrə aparmağın mümkünlüyü və reklam bildirişləri və reklam yayılması vasitələri ilə birbaşa əlaqələndirmə imkanının olmasıdır. Birləşmiş Krallıqda məqsədli qruplar İndeksi kimi bazar tədqiqatı menecerlərə iri istehlakçı sənaye qruplarını aşkarlamağa və bu məlumatları birbaşa olaraq onların hansı KİV-lərdən və necə istifadə etdikləri ilə əlaqələndirməyə imkan verir. Krimp (*Crimp*, 1990) məqsədli qruplar İndeksini misal çəkərək göstərir ki, *Daily Express*-in oxucuları arasında araq istehlakçılarının payı ölkə üzrə orta göstəricidən yuxarı, *News of World*-ün oxucuları arasında isə aşağıdır. Həmçinin göstərilir ki, araq istehlakçıları televizora az baxırlar. Arağın satışına məsul olan marketinq meneceri arağın istehlakına

uyğun bazarı seqmentləşdirməli və sonra isə uyğun KİV-i seçməyə kömək edən məqsədli qruplar İndeksinin məlumatlarından istifadə etməlidir.

Aprior seqmentləşdirmənin tamamilə səmərəli olduğu bəzi hallar mövcuddur. Məsələn, uşaq oyuncaqlarının qabaqcıl kompaniyası *Lego* yaş əlamətlərinə görə bazarı seqmentləşdirməklə uşağın anadan olmasından 13-15 yaşa çatmasınacan inkişafına uyğun olan uşaq kostruktorlarını dəqiqliklə hazırlayıb. Onun məktəb yaşına qədərki uşaqlar üçün məhsulu *Duplo* birbaşa yığma təyinatlı olmayan, lakin, onları birləşdirməyə imkan verən konstruksiyaya zınqırovdan və əllərin hərəkətini inkişaf etdirmək üçün oyuncaqdan başlayır; onlar uşağa *Duplonu* yaxşı oynatmağa imkan verir (ən müxtəlif oyuncaqlar düzəltmək olan iri parlaq rəngli kərpclər). *Duplo* Lego imperiyasının qurulduğu *Lego* tikinti kərpicləri sistemi ilə səsləşir. *Lego* elementləri demək olar ki, *Duplo* elementləri ilə eynidir, lakin, bir şeydən başqa, - ölçücə onlar təxminən iki dəfə kiçikdirlər və bu da əlin kiçik hərəkətlərinin daha mükəmməl koordinasiyasına imkan yaradır və detalların sayını artırmağa imkan verir. Bundan başqa, onlar elə fikirləşilib ki, *Duplo*-nun elementləri ilə əlaqəli olsunlar, buna görə də, uşaqlar nisbətən asanlıqla bir ouncaqdan digərinə keçə bilirlər. Uşaqlar böyüdükcə digər qurma oyunlaında olduğu kimi uşaqlıq yaşlarından yığma prosesində əldə etdikləri manipulyasiya etmə, yığma və kostruktor vərdişlərinə əsaslanan *Legotechnicə* və digər ixtisaslaşmış variantlara keçə bilərlər.

Təşkilatlanmış turist səfərlərində yaşdan səmərəli dəyişən kimi istifadə etmək olar. *Club Med* və *Club* 18-30 yaşlı subay insanlara və ya gənc ailələrə istiqamətləndiyi halda, *Saga Holidays* 50-dən yuxarı yaşlı insanlara yönəlib.

Seqmentləşdirmə üçün demoqrafik və sosial-iqtisadi əsasların istifadə sadəliyinə və cazibədarlığına baxmayaraq, onlardan istehlakçıların məhsula üstünlük verməsində əsas kimi baxılma cəhdi böyük uğur əldə etməyib. Bu yanaşmanı ilkin əsaslandırma cəhdlərindən birini ABŞ-da *Ford* və *Chevrolet* sahiblərinin fərqləndirilməsi üçün demoqrafik dəyişənlərdən istifadə etməyə cəhd edən Evans (*Evans*, 1959) etmişdir. O belə nəticəyə gəlmişdir:

> "Demoqrafik dəyişənlər proqnozlaşdırma üçün kifayət qədər səmərəli meyarlar deyillər ki, onların praktiki əhəmiyyətindən danışaq... (onlar) *Ford* və *Chevrolet* sahibləri arasında fərqləndirmə aparmaqdansa, oxşarlığı göstərirlər. Bəzi digər obyektiv amillərin təhlili də belə nəticəyə gəlməyə imkan verir".

Digər bazarlarda da nəticələr anoloji oldu. Bəzi əlaqələr tapıldı, lakin, bu əlaqələr sərbəst olaraq məlumatların götürülməsində təsadüfi olaraq formalaşa bilmə ehtimalından çox deyildi. Təəsüf ki, tədqiqatlar bir-birinin ardınca məhsul alışının proqnozlaşdırma parametri kimi demoqrafik xarakteristikaların əhəmiyyətinin üzərinə kölgə salırlar.

Alınmış nəticələr dəqiq müəyyənləşdirilmiş məqsədli müştəriləri olan bəzi məhsulların əhəmiyyətli dərəcədə demoqrafik xarakteristikalardan asılı olduğunu şübhə altına almır. Məsələn, uşaq əskilərini uşaqlı ailələr, sidik saxlaya bilməmə döşəkcəsini – yaşlı insanlar, gigieynik döşəkcələri qadınlar alır. Lakin faktlar doğurdan göstərir ki, təkcə demoqrafik xarakteristikalar insanlar arasında fizioloji müxtəlifliklərlə izah edilə bilinməyən çətinliklə duyulan bazardakı fərqliliklər arasında sərhəd çəkə bilmir. Onların daha çox məhdudlaşdırıcı olması və müəyyənləşdirilmiş geniş kateqoriya çərçivəsində ayrı-ayrı məhsulların diferensiasiyası üçün əlverişsiz olduğu təyin edilmişdir (məsələn, uşaq əskisi brendi və ya gigieynik döşəkçələr).

İşgüzar bazarlarda seqmentləşdirmə üçün dəyişən kimi çox vaxt Standart sənaye təsnifatı kodundan istifadə edirlər. Sənaye təsnifatı həddən artıq dəqiq olur. Hindl və Tomas (*Hindle and Thomas*, 1994) Birləşmiş Ştatlarda kəlbətin istehsalçıları üçün Standart sənaye təsnifatını verirlər. Kod bütövlükdə "342311" şəklindədir; tərkibi belədir:

- "34" – metal emal etmədə hazır məhsulların təsnifatı.
- "2" sənaye qrupu – bıçaq məhsulları, əl aləti və dəmir məmulatları.
- "3" – konkret sənaye - əl və kəsici alət.
- "1" – məhsul sinfi – mexaniki əl xidməti aləti.
- "1" – məhsul – kəlbətinlər.

Standart sənaye təsnifatının uyğun kodunu seçərək işgüzar bazarın iştirakçısı onun məhsuluna potensial daha çox həssas olan digər təşkilatları təyin edə bilər. Lakin qeyd edək ki, təsnifat kodları sıraları üçün istifadə etmək mümkün olan (dəftərxana ləvazimatları, alətlər və ya məsləhət xidmətləri) məhsul və xidmət satan təşkilatlar çətin ki seqmentləşdirmədə əsas kimi Standart təsnifat kodundan lazımi səviyyədə istifadə edə bilsin. Kodların ətraflı məlumat saxlamalarına baxmayaraq (altıqiymətli təsnifat), onlar istehlakçının nəyə görə konkret məhsulu aldığını və ya bu və ya digər müştəriyə nəyin cazibədar gəldiyini izah etmirlər.

11.1.2. Mürəkkəb dəyişənli aprior metodlar

Aprior seqmentləşdirmənin ənənəvi demoqrafik və sosial-iqtisadi vasitələri ən azı reklam agentliklərinin istehlakçı marketinqi və bazar tədqiqatları təşklatları sahəsində istifadə edilən daha mürəkkəb metodlarla tamamlanır. Onlara 10-cu fəsildə nəzərdən keçirilmiş subyektiv metodlar və marketinqə xas obyektiv metodlar aiddir. Onlar və yuxarıda nəzərdən keçirlimiş yanaşmalar arasında fərq ondan ibarətdir ki, bu zaman mürəkkəb meyarlar nəzərdən keçirilir və seqmentlər bu meyarlar əsasında yaraıdılır. İstehlakçı təsnifatının bir sıra müxtəlif sistemi təklif edilmişdir ki, onların arasında yaşayış rayonlarının təsnifatı (*ACORN*), *MOSAİC*, həyat tərzi və dəyərliliyə (*VALS*) rast gəlmək olar. Bu sistemlər yuva

təhlili metodlarının tətbiqi ilə böyük məlumatlar yığımının (birinci iki halda - əhalinin siyahıya alınmasının rəsmi məlumatlarından) təhlili əsasında yarardılmışdır. Və bu gün onlar əvvəlki kimi aprior hesab edilirlər, ona görə ki, əgər onlar bir dəfə tərtib edilirləndən sonra istənilən istifadəçi onları müvafiq agentlikdən hazır formada ala bilər.

Mürəkkəb dəyişənli aprior metodlar arasında ilk öncə insan keyfiyyətlərinin siyahısı tətbiq edilməyə başlandı (1960-70-ci illərdə). O zaman tədqiqatçılar, təxminən sosial-iqtisadi amillərdə olduğu kimi, alış qərarı və istehlak sxemini əlaqələndirmək mümkün olduğu fərdiyyətçilik tipologiyasını müəyyənləşdirməyə çalışırdılar. Marketinq üçün fərdi insani keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi metodikası psixoloqlardan götürülürdü. Psixologiyada çoxdan qəbul edilmiş Edvardsın fərdi seçimlər siyahısı və ya 16 PF Katellya siyahısı kimi testlər marketinq mühitində sınaqdan keçirildi. Təəsüf ki, bu testlər daha sadə demoqrafik və sosial-iqtisadi nisbətən heç də daha yüksək fərqləndiricilik qabiliyyətinə malik olmadı.

Hazır demoqrafik və sosial-iqtisadi metodlarla müqayisədə şəxsi keyfiyyətlərin siyahısı kiçik və əhəmiyyətsiz üstünlüyə malikdir. Onlar, cüzi dərəcədə həqiqətən də, istehlakçıların əhəmiyyətli cəlbi ilə bağlı bəzi məhsullar arasında fərqləndirmə apara bilər, lakin, elə bu hallarda da, onlar əsas fərqlənmələrin izahını verə bilmirlər. Demoqrafik və sosial-iqtisadi metodlarda olduğu kimi, onların müəyyənləşdirilməsi bütöv şəkildə əhəmiyyətli rol oynadığı bazarlarda bu üsullar ən yüksək fərqləndirici potensiala malik olurlar. Misal üçün, bunlar, narkotik asılılığı göstərən siqaret çəkmə və təlaş duyğusunu göstərən dezodorantlardır. Lakin, əksər hallarda, şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsində nüanslara nüfuz etməyin qeyri-mümkünlüyü hazır meyarlar kimi onların faydalılığını aşağı salır. Bu fərdiyyətçiliklə bağlı fərqliliklərin demoqrafiyanın qiymətləndirdiyi fizioloji müxtəlifliklər kimi aydın, açıq və aşkar olmaması ilə bağlıdır: introversiya (özünə yönəlmə) və asılılıq – bunlar şəxsiyyətin tamamilə müəyyən xüsusiyyətləri olsalar da, qətiyyən cins və ya yaş kimi davranışla bağlı deyillər və ya asan müəyyən edilmirlər.

Eyni zamanda, marketinq mütəxəssisləri istehlakçının həyat tsikli anlayışını hazırlamaq üçün, seqmentləşdirmədə əsas kimi şəxsi keyfiyyətləri öyrənərək demoqrafik xüsusiyyətlərlə əlaqələndirilməklə eksperimentlər aparmağa cəhd etmişlər. Həyat tsikli mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün həmin model çərçivəsində yaş, ailə vəziyyəti və ailənin ölçüsü birləşdirilirdi. Belə yanaşma təşkil edilmiş istirahətin satılması, sığortalaşdırma, yaşayış yeri, bir yaşınadək uşaqlara məhsullar və uzunmüddətli istehlak mallarının satışı üçün istifadə edilir. Son zamanlar *Research Services LTD* marketinq tədqiqatı agentliyi tərəfindən hazırlanmış *SAGACİTY* təsnifatı sistemi meydana çıxıb. Həmin sistemdə həyat tsikli (valideynlərdən maddi asılılıq, subaylıq, ailə və böyük yaşlar)

gəlirlə (daha yüksək və daha aşağı) və məşğulluq növü ilə (fəhlələr – "göy yaxalıqlar" və qulluqçular – "ağ yaxalıqlılar") əlaqələndirilir. Krouç və Hausden (*Crouch and Housden*, 1996) 12 *SAGACİTY* seqmenti siyahısını verir və müxtəlif seqmentlərin böyük ehtimalla hansı tip məhsullar əldə edəcəyini göstərir.

CACİ kompaniyasının *ACORN* yaşayış rayonlarının təsnifatı geodemoqrafik məlumatlar bazası sisteminin meydana gəlməsi seqmentləşdirmə və targetinq metodlarının yaradılmasında irəliyə doğru mühüm addımlardan biri olmuşdur. Onun əsasında yaşayış rayonlarını yaşayış tiplərinə görə təsnifləşdirməyə imkan verən əhalinin siyahıyaalınması barədə nəşrlədən çıxarılmış seqmentlər dayanıb. Təxmini meyarın əsas kimi götürülməsinə baxmayaraq, təklif edilən işin böyük üstünlüyü yaşayış qruplarını demoqrafik xüsusiyyətlərlə və istehlakçıkların davranışı ilə, həmçinin, ev təsərrüfatlarına yönəlmə imkanları ilə əlaqələndirməyə imkan verən *CACİ* kompaniyasının tədqiqatları ilə bağlıdır. Buna görə də, sistem, təyin edilmiş demoqrafik və ya şəxsiyyət seqmentləri ilə yalnız birbaşa əlaqə vasitəsi təqdim edən əvvəlki metodlardan fərqli olaraq, hazır bölgü və fərdiyyətçilik arasında birbaşa əlaqə müəyyənləşdirir.

CACİ metoduna, digər aprior metodlar kimi, yaşayış rayonları daxilində variativlikdən və əksər məhsul sinfi üzrə alış xarakterinin müxtəlifliyindən irəli gələn çatışmamazlıqlar xasdır. İnqliş (*English*, 1989) geodemoqrafik metodlara uyğun təsnifləşdirilən beş siyahı sahəsində (150 ev sahəsi üzrə yaşayış rayonlarının ayrıxa qrupları) qeyd edilənləri təsdiqləyir. Beş rayondan ikisi poçt reklamının əsas potensial müştərisi kimi qəbul edilmişdir. Ancaq beş qrupda fərdi xüsusiyyətlərin öyrənilməsi zamanı 31, 14, 10, 10 və 7 potensial müştəri aşkarlandı: siyahı sahələri doğru sayda potensial müştərilərə uyğun təsnifləşdirilmişdi, ancaq, yaşayış rayonlarının təsnifatı özlüyündə qeyri-münasib targetinq metodu olmuşdur. Ancaq 31 məqsədli müştərinin olduğu halda, poçt reklamı üçün ən münasib siyahı sahəsində 150 ev təsərrüfatından 119-u səhvən marketinq fəaliyyətinin nişangahı hesab olunurdu. Sözün düzü, əvvəl nəzərdən keçirdiyimiz hazır seqmentləşdirmə vasitələrində olduğu kimi, geodemoqrafik xarakteristikalar birbaşa olaraq ancaq yaşayış rayonlarının xarakteristikaları ilə bağlı məhsullara münasibətdə əlverişlidirlər. Məsələn, ikiqat şüşələmə tələbatı, bağ alətləri və s. Hətta bu halda da, daha uyğun siyahı sahələrinə istiqamətlənmə məqsədli müştərinin cəlb edilmə ehtimalını 10 faizdən 20 faizədək artırır, lakin, xətalar hədəfə düşməyə nisbətən daha çox baş verir. Daha müasir işlərə *CCN* kompaniyasından *MOSAİC*, *Pinpoint* və *SuperProfiles* kompaniyalarından *PİN* aiddir; onların hamısı əhalinin siyahıya alınması məlumatlarına əsaslanır, lakin, qruplarda birləşməyin müxtəlif maddələrindən və metodlarından istifadə edir (*Crimp and Wright*, 1995).

Həyat tərzinə müvafiq seqmentləşdirmə geodemoqrafik məlumatların həyat tərzinin xarakteristikası ilə uyğunlaşdırılmasına imkan verir. Belə təsviri formada onlar müəyyən vaxt mövcud olurlar və *Storehouse's Habitat* anbarlar şəbəkəsinin ilkin uğuru və mühafizəkarlar partiyasının 1986-cı ildə Böyük Britaniyadakı ümumi seçkilərdəki müvəffəqiyyəti bununla bağlıdır. Bəzən onlardan demoqrafik xarakteristikalarla birgə istifadə olunur; bu halda onlar ikimərhələli seqmentləşdirmənin ikinci hissəsini təşkil edirlər. Üçüncü yaş tədqiqatları məhz elə bu cür edilib: əvvəlcə 65 yaşdan yuxarı əhali məqsədli bazar qrupu kimi götürüldü, sonra isə bu qrupları həyat tərzinə müvafiq seqmentlərə böldülər: laqeydlər, razılar, tədqiqatçılar, qorxuya meyllilər, təşkilatçılar, daima sızlayanlar, kübar şirlər və status-kvo saxlayanlar. Yaşlı insanların birindən çoxu ilə ünsiyyətə girən istənilən şəxs üçün bu yarlıklar 65 yaşından yuxarı olan müştərilərin mahiyyətini sadəcə onların yaşına nisbətən daha yaxşı açır.

ABŞ-da, Stenford tədqiqat institutu həyat tərzinə müvafiq seqmentləşdirmə sistemi hazırlayıb. O, dəyərlilik və həyat tərzi adlanır və yeddi kateqoriya ayırır: **inananlar** (öz həyatlarından razı olan vətənpərvər ardıcıl ənənəçilər); **əldə edənlər** (orta yaşlı varlı özünəinamlı materialistlər); **mübarizlər** (həyata atılmağa çalışan şöhrətpərəst gənc həddibuluğa çatanlar); **müstəqillər** (coşqun, eksperimentə meylli və bir qədər özünəvurğunlar); **sosial şüurluluar** (yetkinlər, qabaqcıllar, insanların konkret problemlərinin həllinə yönələn yaxşı işlər görməyə çalışanlar); **öz dövürlərini yaşamışlar** (gələcəyə dair heç bir xüsusi optimizmi olmayan qoca və kasıb insanlar); **cəhd göstərənlər** (öz vəziyyətlərindən razı olmayaraq nəisə dəyişdirməyə cəhd edənlər). Anoloji sistem panavropa ölkələri marketinqində istifadə üçün hazırlanmışdır; ora daxildir: **qabaqcıl idealistlər; varlı materialistlər; razı inananlar; narazı tənha qocalar; optimist mübarizlər** (Hindle and Thomas, 1994).

Son tədqiqatlarda həyat tərzinə uyğun seçilmiş seqmentləri müştərilərin məlumat bazası ilə əlaqələndirmişlər. Birləşmiş Krallıqda onlardan bir neçəsi var (*Coad*, 1989):

- **The Lifestyle Selector**. 1985-ci ildə amerikan kompaniyası *American National Demographics & Lifestyle Company* tərəfindən hazırlanmış Birləşmiş Krallığın məlumatlar bazası. *The Lifestyle Selector* məlumatlar bazası uzunmüddətli istifadə üçün istehlak mallarının qablarına qoyulmuş sorğu səhifələrinin məlumatları əsasında yığılır və ya pərakəndə tacirlərdən məlumatlar alınır; onlara müştərilər tərəfindən doldurularaq qaytarılan 4,5 mln. dan çox sorğu vərəqəsinin məlumatları daxildir.
- **Behaviour Bank**. Birləşmiş Krallıqda amerikan avtomatlaşdırılmış marketinq texnologiyası kompaniyası *American Computerized Marketing Technologies* tərəfindən göstərilən

xidmət. O, istehlakçılara birbaşa olaraq jurnal və qəzetlər vasitəsilə yayılan sindikatlaşdırılmış sorğu səhifələrindən məlumatların yığılmasından ibarətdir; 3,5 mln-dan çox doldurulmuş sorğu vərəqələrindən məlumatları əks etdirir.

- **Omnidata**. Bu, Niderland poçt idarəsinin və niderland *Reader Digest's*-in birgə işinin nəticəsidir. Kompaniya öz ankentlərini Niderlandın bütün telefon abunəçilərinə göndərir və onları anketləri doldurduqları təqdirdə daha az lazımsız poçtlar alacağı ilə stimullaşdıraraq anketlərin doldurulmasına cəhd edib. İstehlakçıların iyirmi üç faizi cavab veriblər və *Omnidata*-da indi Niderlandın 5 mln. ev təsərrüfatından 730 000 məlumat var.
- **Postaid**. Bu *PAR* yanında isveç təşkilatı, isveç poçt idarəsinin kompaniyalarıdır. 1980-cı ildən fəaliyyətə başlamış və Niderland sistemində olduğu kimi, insanlara hansı poçtu almaq istədiklərini müəyyənləşdirmək barədə müddəadan çıxış edirlər. Nəticədə İsveçin 3,7 mln ev təsərrüfatından 1 mln-u haqqında məlumatlar bazası yaradılmışdır.

Hal-hazırda aparılan tədqiqatların əksər hissəsi həyat tərzinin ümumiləşdirilmiş tipologiyasına və onların istehlakçıların məhsula münasibətinə və istehlakçı davranışlarının diferensiasiya edilməsi üçün müqayisəli istifadəsinə həsr olunub (Wilmott, 1989). Nəticələr ikitərəfli alınıb, lakin, bu yaxınlarda aparılan tədqiqatlar, (*O'Brien and Ford*, 1988) belə ümumiləşdirilmiş tipologiyaların, ictimai sinif və ya yaş kimi ənənəvi dəyişənlərin diferensiasiyaedici amillər rolunda istifadə edildiyində olduğu kimi, elə də effektli olmadığı qənaətinə gəlməyə imkan verir. Demoqrafik dəyişənlər xaraksteristikalarının və həyat tərzinin şəraitdən asılı olaraq ümumi dəyişmək meylinin olmasına baxmayaraq, aparılan müqayisədə həyat tərzi daha inandırıcı görünir. Buna görə də amansız nəticə əmələ gəlir: həyat tərzi amilləri əsasında seçilmiş sementlər nisbətən az mürəkkəbliyə malik demoqrafik amillərdə olduğu kimi marketinq üçün panaseya ola bilməz. Məlumatlar bazası ilə əlaqələndirilmədə onlar məqsədli bazarlardan fərdi müştərilərə keçiddə güclü alət ola bilər, lakin, kiçik əhatə etmə səbəbindən onlar az əhəmiyyət daşıyırlar. Digər tərəfdən, həyat tərzinə görə seçilmiş seqmentlər, əsaslandırılmış olduqda, həqiqətən də demoqrafik seqmentlərə nisbətən müştəriləri daha aydın təqdim edir və buna görə də reklam tekstlərinin daha yaxşı tərtib edilməsinə imkan verir. Ancaq demoqrafik dəyişənlərdə olduğu kimi, təsnifatın, onun daha yaxşı uyğun olduğundan başqa, digər bazarlarda da səmərəli olacağını gözləmək olmaz.

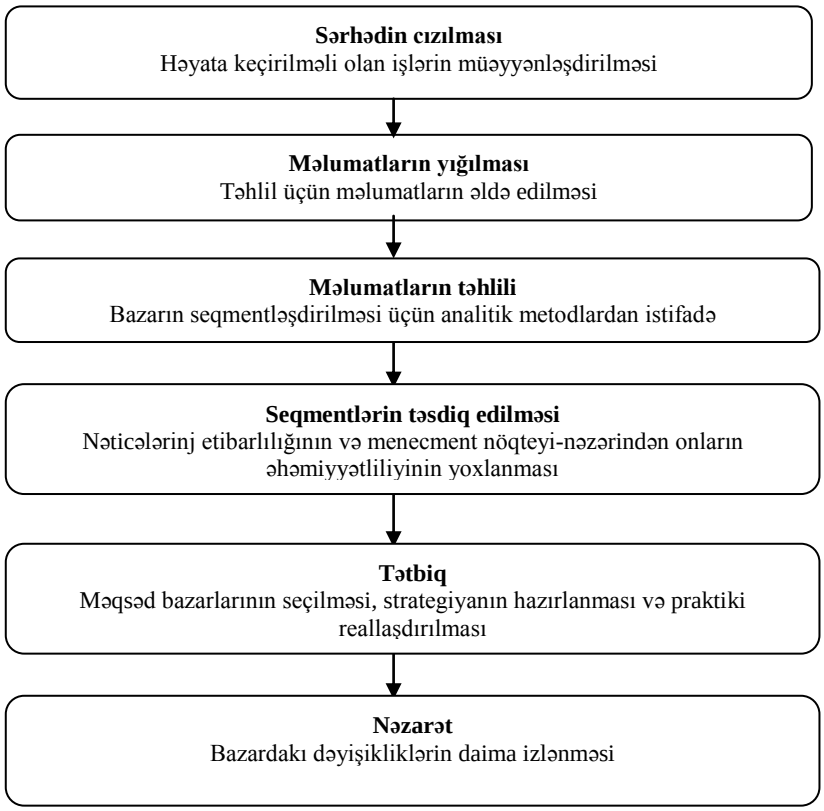
Oyuncaq-konstruktor bazarında yaşdan istifadə edərək seqmentləri təyin edən *Lego* kompanyasına qayıdaq. Uşaq şəxsiyyəti inkişaf etdikcə *Lego* uşaqların müxtəlif tələbatlarını nəzərə alaraq geniş spektrli məhsullar hazırlamağı zəruri hesab edir. *Lego Basic* konstruktoru 3

yaşdan 12 yaşadək uşaqlar üçün nəzərdə tutulub; onun xüsusiyyəti *Legonun* əsas elementlərini əvvəlcədən düşünüldüyü kimi istifadə edilməsindən ibarətdir. *Fabuland* – 4 – 8 yaşlı qızlar üçündür; heyvanlar aləmindən götürülmüş fantazi mövzusunda yerinə yetirilib. *Legoland* 5-dən 12 yaş arası uşaqlar üçün aşağıdakı mövzulardadır: kosmos, orta əsrlərdə həyat, dəniz quldurları və şəhərətrafı yerlərin müasir dünyası. Və *Legotechnic* – 7 - 16 yaşlı insanlar üçündür və texniki mexanizmlərə həsr olunub. Kompaniyanın demoqrafik xarakteristikaları seqmentləşdirmə üçün başlıca əsas kimi götürməsinə baxmayaraq, irəliyə sonrakı hərəkət, baxılan məhsula spesifik olan müştərilərin xarakteristikalarının aşkarlanmasından asılı olur.

Yuxarıda təsvir olunmuş bütün yanaşmalar hamı tərəfindən əldə edilə biləndir, buna görə də, onlar, hətta doğurdan da bazarın seqmentləşdirilməsi üçün etibarlı sistem təqdim etdikləri halda belə, marketinq mütəxəssislərinin bazarı unikal mövqedən görməsinə nadir hallarda imkan verir. Rəqabətli mövqe nöqteyi-nəzərindən seqmentləşdirmə sisteminin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, belə sistem müasir, yenilikçi, orijinal olmalı və bazarın görünüşünü rəqiblərdən fərqli olaraq verməlidir. Belə orijinal təqdim etməyə malik olmaq üçün ilkin tədqiqatın aparılması lazımdır ki, bazarın strukturuna dair ilkin təsəvvürləri kənara atmaq və orijinal məlumatlar əsasında bazarın bölgüsünü həyata keçirmək mümkün olsun.

11.2. SEQMENTLƏŞDİRMƏYƏ DAHA SONRAKI/YUVA YANAŞMALARI

Yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz bazarın seqmentləşdirmə metodlarından fərqli olaraq, daha *sonrakı* yanaşmalar bazarın strukturu haqqında əvvəlcədən formalaşmış rəydən yaranmır. Təhlil müştəriləri süni olaraq əvvəlcədən müəyyənləşdirilimiş kateqoriyalara bölmək üçün deyil, bazarda real olaraq mövcud olan seqmentləri aşkarlamaq üçün aparılır.



Şəkil 11.1.Seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqat modeli
Mənbə: Meyer və Sondersin (*Maier and Saunders*, 1990) materiallar əsasında.

Aşağıda biz təşkilatların bu yaradıcı yanaşmaları necə reallaşdırdığını nəzərdən keçirəciyik. Müzakirələr zamanı Meyer və Sondersin (*Maier and Saunders*, 1990) hazırladığı model əsas götürülür. Proses bazarı yaradıcı seqmentləşdirmə arzusundan başlayır və seqmenti gələcəkdə saxlama məqsədyönlülüyünün müşahidəsi ilə yekunlaşır.

11.2.1. Sərhədin çəkilməsi

Bazarı orijinal və yaradıcı seqmentləşdirmək üçün təkcə onu bilmək deyil, həm də onun texniki tərəflərini ayırd etmək lazımdır. Bununla əlaqədar olaraq çox vaxt seqmentləşdrimə sahəsində tədqiqatı sifariş verən menecerlə lazımi tədqiqatı aparacaq agent və ya şəxs arasında dialoqun aparılması lazımdır. Seqmentləşdirmə nəticələrinin son dəyərliliyi göstərilən şəxslərin, hansı dərəcədə, seqmentləşdirmə metodlarının texniki

tələbləri ilə marketinq və satışın idarəedilməsi sahəsindəki praktiki biliklər arasındakı fərqi aradan qaldıra bilməsindən asılı olacaqdır. Ənənəvi "körpünün qurulması" işində tədqiqatçıya etibar edilir (adətən modelin müəllifi və ya marketinq eksperti çıxış edir), lakin, bu zaman marketinq menecerinin nəticələrə əsaslanacağı və onların tətbiqinə cavabdeh olacağı nəzərə alınır, deməli, o, sözsüz ki, qarşılıqlı anlaşmada maraqlı olacaq. Əgər, ekspert və ya modelin müəllifi həll edilməmiş texniki problem zamanı qəbul edilmirsə, onda, marketinq menecerini bazarda uğursuzluq gözləyir. İşi agentliyə verərkən, marketinq meneceri, agentliyi necə yoxlamalı olduğunu bilməli və onun metodlarının təşkilata uyğun gəldiyini və fərziyyələrnin həqiqət olduğuna əmin olmalıdır.

Marketinq sahəsində tədqiqatçını və ya marketinq modelini hazırlayanı bazarın seqmentləşdirilməsi prosesinə qoşulması satışın təşkilinə bərabərdir. Əgər əvvəlcədən yaxşı münasibətlər qurulmursa, onda, gələcək inkişaf perspektivləri böyük deyil. Tədqiqatçı müştərinin mədəniyyətinə riayət edərək və uyğun səriştə nümayiş etdirərək özünə inam formalaşdırmalıdır. Satışda olduğu kimi əvvəlcə sahə, kompaniya və heyət haqqında informasiyanın yığılması faydalıdır. Kompaniyada istifadə edilən terminologiyanın qəbulu xüsusən də praktiki nöqteyi-nəzərdən faydalıdır. Belə hazırlıq işləri modelin uğurlu tətbiqi üçün lazım olan qarşılıqlı anlaşma prosesini sürətləndirir.

Marketinq sahəsində satıcının və tədqiqatçının rolu müxtəlif olmalıdır, çünki, satıcının, adətən, məhdud məhsul naboru ilə ticarət etməsinə baxmayaraq, marketinq sahəsində tədqiqatçı nəzəri cəhətdən səhvsiz olaraq həmin təşkilata münasib olan uyğun metodaları seçə bilməlidir. Təəsüf ki, bu ancaq ideal situasiyadır, çünki, marketinq tədqiqatları sahəsində fəaliyyət göstərən əksər agentliklər onlara yaxşı məlum olan və ya mümkündür ki, onların hazırladığı metodlara can atırlar. Buna görə də seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatın aparılmasını sifariş edən marketinq meneceri bu sahədə kifayət qədər erudisiyaya malik olmalıdır ki, agentliyin məhdud həll seçimində işə girişmək cəhdlərinə məruz qalmasın. "*Metod varsa – onu tətbiq etmək olar*" mövqeyində duran tədqiqatçını çəkindirin!

Seqmentləşdirmə layihəsinə başlayarkən başa düşmək lazım olan əsas dərslər bunlardır: ilk öncə, ünsiyyət həlledici əhəmiyyətə malikdir və semqentləşdirmənin uğuru marketinq menecerinin və marketinq tədqiqatçısının bir-birinin probleminin başa düşməsindən – digərlərinin nə işlə məşğull olduğunu dəqiqliklə bilmək lazım deyil, sadəcə lazım olan sualları verə bilmək imkanına malik olmaq lazımdır-asılıdır.

Bu başlanğıc mərhələdə layihənin məqsədli istiqamətini, tədqiq edilməsi lazım olan məhsul bazarını və nəticələrin güman edilən istifadə üsulunu razılaşdırmaq vacibdir. Böyük məhsul assortimentli kompaniyalar əvvəlcə bir məhsul üçün seqmentləşdirmə aparmağı seçə bilərlər, sonradan isə

sınaq seqmentləşdirilməsinin uğurlu alındığı təqdirdə digərlərinə keçə bilərlər. Bundan başqa, elə bazar strukturları ola bilər ki, - misal üçün, bazarı sənaye və istehlak bazarına bölmək kimi – iki mərhələli yanaşma olsun: birinci mərhələdə bazar asan müəyyənləşdirilən qruplara bölünür, ikinci mərhələ isə seqmentləşdirmə sahəsində təhlillər aparılır. Meyer və Sonders (*Maier and Saunders*, 1990) ümumi praktikalı həkimlər bazarının seqmentləşdirilmiş təhlilini aparan zaman belə bir proses tətbiq etdilər: əvvəlcə həkimləri onların işlərindəki fərqliliklərdən irəli gələn terapevtlərə və xəstəxana həkimlərinə böldülər. İkinci mərhələdə isə onlar ümumi praktikalı həkimlər bazarının daxilində istifadə edilən məhsullara uyğun olaraq seqmentlərin müəyyənləşdirilməsinə yönəldilər.

Məqsədlərin razılaşdırılması ilkin mərhələdə səhv başa düşmə ehtimalını aşağı salır və nəticələri praktiki fəaliyyətdə ölçmə şanslarını maksimal olaraq artırır.

11.2.2. Məlumatların yığılması

Semqentləşdirmədə tədqiqat üçün lazım olan məlumatları, seqmentləri seçmək üçün yuva təhlili ilə birgə istifadə edilənlərə və müəyyənləşdirilmiş seqmentlərin təsviri üçün köməkçi kimi istifadə edilənlərə bölmək olar. Yuva təhlili istənilən əsasdan istifadə etməyə imkan verir, ancaq, təcrübə göstərir ki, ən kəsərli meyarlar baxılan məhsul sinfinə istiqamətlənmiş davranış və münasibətlərlə bağlıdır. Belə məlumatlara məhsulun istifadə dərəcəsi, müştərilərin əldə etmək istədiyi faydalılıq, alıcı davranışı, istifadə edilən KİV və s. aiddir.

Ancaq belə məlumatları yığmaqdan əvvəl hansı sualları vermək lazım olduğunu dəqiq müəyyənləşdirmək lazımdır. Adətən, qrupların sorğusu kimi tədqiqatın keyfiyyət metodlarının köməyilə müştərilərin uyğun münasibəti və ya onları maraqlandıran faydalılıq müəyyənləşdirilir və sonra onlar uyğun tədqiqatlarda istifadə edilir.

Xüsusilə də, faydalılığın səmərəli seqmentləşdirilməsi üçün məhsulun və ya xidmətin mümkün faydalılığının dəqiq tədqiq olunduğuna əmin olmaq məqsədilə öncədən hərtərəfli keyfiyyət tədqiqatının aparılması olduqca vacibdir. Kompaniyaya görə məhsulun verdiyi faydalılıq müştərinin nəzər-nöqtəsincə əldə etdiyi faydalılıqla üst-üstə düşməyə bilər. Tədqiqatın kəsərli olması üçün müştərinin baxışlarını öyrənmək və sonrakı tədqiqatlarda onların terminologiyasından istifadə etmək lazımdır.

Semqnetləşdirmədə tədqiqatın keyfiyyət təhlilini apardıqdan sonra öyrənilən əhali və ya bazar haqqında məlumatların əldə edilməsi üçün miqdari təhlildən istifadə olunur. Məlumatlar yığılması metodu situasiyadan asılıdır. Əgər, məqsəd, müştərilərin fikirlərinə və ya münasibətlərinə uyğun məqsədli bazarların müəyyənləşdirilməsindən ibarətdirsə, onda, məlumatların yığımı razılıq səviyyəsinin təsdiqləmələrin miqdarına uyğun

qiymətləndirildiyi semantik şkalalarının istifadəsilə fərdi müsahibələr formasında aparılır. Alınmış nəticələr yuva təhlili üçün hamı tərəfindən qəbul edilmiş əsas olan müəyyən diapazonda əldə edilmiş şkalalaşdırma məlumatlarının anoloqudur.

Təsvir edilmiş situasiyadan fərqli olaraq, əgər, tədqiqat prosesində seqmentləşdirməni birbaşa poçt reklamına əsaslanan məlumatlar bazası ilə aparılması nəzərdə tutulursa, onda məlumatlar mənbəyi elə də çox olmayacaq. Məsələn, yuxarıda xatırlatdığımız həyat tərzi təsnifatında sadə nəzarət siyahısından istifadə olunur ki, müştəriləri onların maraqlarına uyğun təsnifləşdirmək olar. Meyer və Sonders (*Maier and Saunders*, 1990) tərəfindən aparılmış məlumatlar bazasının seqmentləşdirilməsi sahəsində tədqiqat zamanı əsas kimi həkimlərin məhsulların ümumi istifadəsinə dair hesabatları götürülmüşdür. Məlumatlar bazasının istifadəsinə əsaslanan metodların çatışmamazlığı ondan ibarətdir ki, onlar üçün məlumatların yığılması, müsahiblərin doldurduğu təminat talonu və ya anketindən əldə edilməsi mümkün olan məlumatların keyfiyyəti ilə məhdudlaşdırılmasıdır. Burada seqmentləşdirilmiş məlumatlar bazası və onların qurulduğu məlumatların keyfiyyəti arasında əks əlaqənin olması qaçılmazdır.

Əgər tədqiqat seqmentləşdirmə üçün məlumatların yığılması məqsədilə aparılırsa, onda, onların, adətən, iki tipi olur. Əsas diqqət bazarın sqmentləşdirilməsi üçün istifadə ediləcək məlumatlara yönəldilir: müştərilərin almaq istədikləri faydalılıq, istifadə stereotipləri, münasibət və s. Ancaq bundan başqa, tədqiqat prosesində həm ənənəvi demoqrafik, həm də sosial-iqtisadi amillər barəsində informasiya toplanacaq. Onları sonradan artıq hazır seqmentlərlə (onlar seqmentlərin müəyyənləşdirilməsində istifadə edilmirlər) əlaqələndirmək və daha dəqiq təsvir etmək olar. Məsələn, faydalılığın seqmentləşdirilməsi sahəsində tədqiqat göstərə bilər ki, avtomobil alıcılarının əhəmiyyətli qrupu qənaətli və ekoloji təhlükəsiz avtomobillər almaq istəyirlər. Ancaq marketinq proqramını onlara istiqamətləndirmək üçün onların alıcılıq qabiliyyəti haqqında, kütləvi informasiya vasitələrindən istifadə vərdişləri və digər amillər barədə daha ətraflı məlumat əldə etmək lazımdır. Çox vaxt yaş və ictimai sinif aralıq dəyişən kimi istifadə edilir; əgər bu amillər seqmentləri fərqləndirirsə, onda, onlardan KİV-i seçmək zamanı istifadə etmək olar.

11.2.3. Məlumatların təhlili

Hansı əlamətlər üzrə seqmentləri ayırmaq barədə məlumatları əldə edəndən sonra təbii qaydada mövcud olan bütün qrup və ya klasterləri müəyyənləşdirmək üçün onları təhlil etmək lazımdır. Belə qrupları müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilən metodlar "yuva təhlili" adlanır (bax, *Saunders*, 1999).

Yuva təhlilinin tək metod olmadığını, bir məqsədi olan, – öz aralarında fərqli olan, daxili tərkibinə görə isə eyni olan sinfi aşkarlamaq – bunun üçün müxtəlif metodları istifadə edən bütöv bir metodlar sinfi olduğunu başa düşmək lazımdır. Praktiki nöqteyi-nəzərdən belə yanaşma müxtəlifliyi həm yeni imkanlar yaradır, həm də problemlər yaradır. Bu o deməkdir ki, yanaşmanı konkret təhlil vəzifəsinə uyğunlaşdırmaq olar, amma, bu zaman daha uyğun metodu seçmək və tətbiq etmək üçün texniki səriştəyə malik olmaq lazımdır. Müşahidələr nəticəsində bilinmişdir ki, yuva təhlili nadir hallarda istifadə edilir və marketinq sahəsindəki praktiki mütəxəssislər üçün az başa düşüləndir, ancaq, bazar tədqiqatlarında ixtisaslaşan kompaniyalar arasında geniş yayılmışdır. Bu yaxınlarda Hassi və Huleyin (*Hussey and Hooley*, 1995) yoxlama seriyaları müəyyənləş-dirmişdir ki, ən yaxşı avropa kompaniyalarının yalnız yeddisindən biri (15 faiz) marketinq tədqiqatlarının aparılmasında yuva təhlilindən istifadə edir. Marketinq tədiqqatlarında ixtisaslaşan peşəkar kompaniyalar arasında isə bu göstərici beşdən üçə qədər artmışdır (60 faiz). Daha geniş səviyyədə Niderlandda (73 faiz), Fransada (68 faiz) və Almaniyada(67 faiz), daha aşağı səviyyədə isə İspaniyada (47 faiz) və Birləşmiş Krallıqda (52 faiz) istifadə olunur.

Yuva təhlili metodu ilə istehlakçıların qruplaşdırılmasının daha geniş yayılmış yanaşması ierarxik yuva bölgüsü adlanır. Bu yanaşma çərçivəsində əvvəlcə hər bir respondent ayrılıqda nəzərdən keçirilir. Sonra hər bir respondent bölgü aparılan suallara çox yaxın və ya anoloji cavablar verən digərləri ilə birləşdirilir. Növbəti mərhələdə öz aralarında cüzi fərqlənən respondentlər qrupunun birləşdirilməsi baş verir. Təhlil bütün respondentlər qrupunun bir böyük qrupda – klasterdə birləşdirilməsinə qədər interaktiv formada davam etdirilir. Sonra tədqiqatçı təhlil zamanı qeyri-münasib fərqlilkləri olan qrupların bir qrupda birləşdirildiyi anı müəyyənləşdirmək üçün mülahizələrdən və işlənmiş statistikadan istifadə edərək əks qaydada təhlil aparır.

Ancaq hətta iyerarxik yuva bölgüsündə belə respondentlərin uyğunluğunun və respondent qrupları ilə işin qiymətləndiriliməsinin çoxlu sayda üsulları mövcuddur. Misal üçün, qruplaşdırmanı qruplar üzrə orta göstəriclərin müqayisəsi, iki qrupda yaxın qonşular və ya hər bir qrupda uzaq qonşular əsasında aparmaq olar. Əsas alternativ metodlar cədvəl 11.1.-də ümumiləşdirilmişdir.

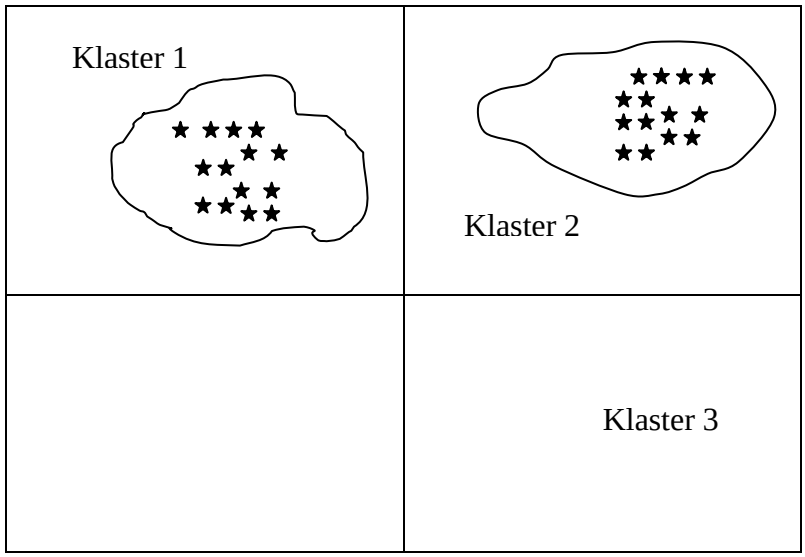
Cədvəl 11.1. Yuva bölgüsü metodları

Üstün tutulan adlar	Metod	Digər adlar
İerarxik metodlar		
Tək əlaqə	Müşahidə olunan qrup digəri ilə birləşdirilir, əgər o, həmin klasterin bir üzvi ilə kiçik oxşarlığa malidirsə	Minimal metod, əlaqələrin təhlili, yaxın qonşu üzrə yuva təhlili, birləşə bilmə metodu
Tam əlaqə	Müşahidə olunan qrup digər klasterlə birləşdirilir, əgər o həmin klasterin bütün üzvləri ilə bir çox oxşarlığa malikdirsə	Maksimal metod, tiplərin ranq təhlili, uzaq qonşu üzrə yuva təhlili, diametral metod
Orta əlaqə	Klasterdə üzvlüyü müəyyənləşdirən klasterin mərkəzini təyin etmə üsullarına görə bir-birindən fərqlənən dörd oxşar meyar	Orta əlaqənin sadə təhlili, ölçülmüş orta, ağırlıq mərkəzi metodu,median metodu
Minimal uyğunsuzluq	Yeni müşahidə qruplarını birləşdirdikdən sonra klasterləri minimal uyğunsuzluğa görə müəyyənləşdirməyə imkan verən metodlar	Minimal uyğunsuzluq metodu, Uord metodu, N - QRUP səhv kvadratlar cəmi metodu
İnteraktiv bölgü		
K orta metodu	Müşahidə edilən qrupların vvəlcədən müəyyənləşdirilən sayda qruplara bölməklə başlayır, bundan sonra müşahidə edilən qrup ağırlıq mərkəzi digərlərindən daha yaxında yerləşən klasterlərə aid edilir	Qeyri-ierarxik metodlar
Çıxma metodu	Qruplar ağırlıq mərkəzi yaxında olan klasterə aid edilmir, statistik meyarlara görə qurulmuş əlamətlərdən asılı olaraq klasterlər arasında yerini dəyişir	

Müqayisəli tədqiqat aydın olaraq göstərir ki, marketinq məqsədləri üzrə tətbiq edilməsi üçün, cədvəl 11.1-də göstərildiyi kimi, minimal ziddiy-

yətlər metodlarından biri olan Uord metodu (Ward, 1963) və interaktiv bölgü metodları qrupundan K orta yanaşması daha münasibdir. Əslində tədqiqatçılar onlar arasında seçim etməməlidirlər, çünki, onları birgə istifadə etmək olar. Bu zaman Uord metodu klasterlərin əsas sayının müəyyənləşdirilməsi üçün (deyək ki, yeddi), K orta yanaşması isə müşahidə edilən qrupların yerdəyişməsi yolu ilə yeddi klasterə bölünmə qərarının dəqiqləşdirilməsi üçün istifadə ediləcək.

Yeddi klasterə bölmə barəsində ən optimal həll tapıldıqdan sonra, arzuolunduğu təqdirdə Uord metoduna müraciət edilə və onun köməyilə altı klasterə bölmə haqqında həll tapıla və sonradan yenə də K ortanın köməyilə yenidən optimallaşdırılma aparıla bilər və s. Belə yanaşma hesablama baxımından çətin görünə bilər, lakin xoşbəxtlikdən bu prosesdə istifadə etmək mümkün olan proqramlar hazırlanmışdır. Əsas proqram paketi *SPSS* məşhur FK-variantlı paketlərindən biridir, indi 11-ci versiyası hazırlanır. Uord metodunun K orta metodu ilə birgə klasterlərə əsaslanmış seqmentlərin seçilməsində ən uyğun üsul olduğunu başa düşərək, tədqiqatçı çoxsaylı klaster alternativlərinin seçilməsi zəruriliyindən azad ola və mövcud proqramda klasterlərə bölgünü seçə bilər.



Şəkil 11.2. İkiölçülü məkanda obyektlərin qruplara bölünməsi

Hansı metodun tətbiqinə dai olmasına baxmayaraq, təhlil əsasında seçilməli olan se mal sayının müəyyən-ləşdirilməsi mülahizələrə əsasla statistika iriləşdirmənin nə zaman tamamilə bir-birinə uyğun gəlməyən qrupların birləşməsinə səbəb olduğunu müəyyənləşdirməyə imkan verir. Qrupların daxili eyniliyi

pozulacaq. Bu çıxış nöqtəsidir və seqmenentləşdirmənin aydın çəkiləcəyi bəzi hallarda, o, ən yaxşı seçim olacaq.

Şəkil 11.2.-də iki tədqiq edilmiş ölçü əsasında üç kifayət qədər aydın müəyyənləşdirilmiş seqmentlər misalı verilmişdir. Bu halda hər bir obyektin (seqmentləşdirmədə tədqiqat zamanı, adətən, ayrı-ayrı respondentlər obyekt olurlar) mövqe qrafikinə "vizual nəzarət" göstərir ki, hər iki ölçüdə üç obyektlər klaster eyni, lakin, identik olmayan obyektlərin məkanca bölüşdürülməsinə malikdirlər.

Lakin, əksər hallarda qruplara bölgü baş verəcək bir neçə ölçü və üçdən onadək qrupların mövcudluğunu güman edən bir neçə həll vəziyyəti nəzərdə tutulur. Statistik məlumatlar əsasında konkretləşdirmələr apardıqdan sonra analitik özünə sual verərək marketinq üçün hər bir həllin nəticələrini yoxlamalıdır: "Əgər mən bu iki qrupu bir yerdə deyil, ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirsəm, bu mənim onlar üçün marketinq həyata keçirmək fəaliyyətimdə nəyi isə dəyişəcək?". "Az şey dəyişəcək" cavabında qrupları birləşdirmək lazımdır. Bu, mülahizələrin həlledici əhəmiyyət kəsb etdiyi seqmentləşdirmənin yaradıcı elementidir!

Nəhayət, qeyd etmək lazımdır ki, geodemqorafik xarakteristikalar və həyat tərzi məlumatlar bazası uyğun müştərilərin qruplaşdırılmasında yuva təhlilinin bəzi formalarına əsaslanır. Məsələn, yaşayış rayonlarının Təsnifatı *ACORN* və ya *MOSAİC* üçün alınmış nəticələr, xüsusi hazırlanmış metodlar kimi, bütün əhalini adekvat təmsil etmək üçün neçə qrupun lazım gəldiyi mülahizəsinə əsaslanır.

Seqmentlərin digər meyarlara görə müəyyənləşdirdikdən və təsvir etdikdən sonra onları təsdiqləmək lazımdır.

11.2.4. Seqmentlərin təsdiqi

Yuva təhlilinin üstünlüyü və çətinliyi onun əhəmiyyətli məlumatlar əsasında əhəmiyyətli qruplar görüntüsü yaratmaq qabiliyyəti ilə bağlıdır. Məsələnin bu tərəfi, həm də alqoritmin qarışdırılması metoda dair şübhələrin yaranmasına səbəb olur. Belə qaranlıq cəhətlərin olması seqmentlərin əsaslılığının təsdiqini tədqiqatın vacib hissəsinə çevirir.

Əsaslılığın təsdiqinin diqqətlə istifadə edilən metodlarından birini əvvəllər xatırlatmışdıq. Əgər qrupların formalaşdırılıması üçün davranış və ya məhsul sinfinə olan münasibət istifadə edilirsə, onda belə qrupların həm də demoqrafik və ya psixoqrafik əlamətlər üzrə fərqlənmə səviyyəsi qrupların əsaslılığının meyarını təşkil edir. Əgər qruplar müxtəlif fikirli, münasibətli və davranışlı insanlardan formalaşıdırılırsa, onda, onların müxtəlif demoqrafik və psixoqrafik üsusiyyətlərə malik olduğunu gözləmək olar. Eyni qaydada, praktiki fəaliyyət nöqteyi-nəzərindən demək olar ki, əgər seqmentlər demoqrafik və ya psixoqrafik cəhətdən bir-biriləri

ilə eynidirlərsə, onda, belə bölgüyə əsaslanmış istənilən planı həyata keçirmək çox çətin olacaq.

Əgər seqmentlər seçmə məlumatlar əsasındadırlarsa və bu məlumatları daha geniş əhali kütləsinə ekstrapoolyasiya etmək imkanları varsa, aşağıdakı suala cavab verməklə qərarın etibarlılığını yoxlamaq lazımdır: "Nəticələr bütün əhali üçün doğrudurmu?" Ən geniş yayılmış üsul çarpaz yoxlamadır. Onlar yığılmış məlumatların sərbəst olaraq iki hissəyə bölünməsindən ibarətdir: birincisi qrup yığımının formalaşması üçün, ikincisi isə nəticələrin yoxlanması üçün istifadə edilir. Ən sadəsi hər iki seçmə üçün eyni yuva təhlilinin aparılması və qrupların öz ölçü və xarakteristikalarına görə eyni olduğunu müəyyənləşdirmək üçün nəticələrin müqayisə edilməsidir.

Yuva təhlilinin nəticəsində qəbul edilmiş iki qərarın müqayisəsi kifayət qədər subyektiv olduğuna görə, bəzi müəlliflər çarpaz yoxlama üçün fərqləndirici təhlilin aparılmasını məsləhət görürlər. Bu yanaşma iki seçmənin götürülməsindən və hər birində iki muxtar yuva təhlilinin aparılmasından ibarətdir. Bundan sonra seçmələrdən birindən digər seçmələrin elementlərinin də qoyulduğu fərqləndirici modelin qurulması üçün istifadə edilir. Etibarlılıq fərqləndirici təhlilin köməyi ilə əldə edilmiş bölüşdürmənin və yuva təhlilinin köməyi ilə alınmış bölüşdürmənin müqayisəsi yolu ilə qiymətləndirilir. SPSS PC kimi məlumatların təhlili üçün tətbiqi proqramların inteqrasiya edilmiş paketləri belə təhlilləri sürətlə və effektli aparmağa imkan verir.

Yuxarıda təsvir edilmiş statistik yoxlamanı seqmentlərin idarəetmə baxımından əhəmiyyətli olduğunu müəyyənləşdirən əməliyyat yoxlaması ilə tamamlamaq lazımdır. İlk növbədə, bu baxımdan, nominal etibarlılığa malik və marketinq imkanları təqdim edən seqmentlər başa düşülür. Ehtiyac olduğu təqdirdə sonrakı təsdiq məqsədilə seqmentlərdə eyni və yaxud müxtəlif cavablar verildiyini öyrənmək üçün eksperiment aparmaq olar. Məsələn, Meyer və Sonders (*Maier and Saunders*, 1990) ümumi praktikalı həkimləri seçmək üçün birbaşa poçt kompaniyasından istifadə etdilər ki, onların seqmentləri həkimlərin müstəqil olaraq ankentləri doldurduqları zaman verdikləri cavabların əsas fərqlərini aşkarlaya bilsin.

11.2.5. Seqmentləşdirmənin həyata keçirilməsi

Həyata keçirməyə seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatın bir mərhələsi kimi deyil, bütöv prosesin məqsədi kim baxmaq yaxşı olardı. Tətbiq etmə bazarın modellləşdirilməsinin əsas məsələlərindən birinə çevrilib. Uğurlu (təsdiq edilmiş) model, modelləşdirilmiş hadisəni adekvat olaraq göstərir və həyata keçirmə qərarlarını qəbulu prosesini dəyişdirir, ancaq, uğurlu tətbiqat qərar qəbulu prosesini yaxşılaşdırır. Əksər hallarda tətbiq etmə konsepsiyasına keçərək reallaşdırma konsepsiyasının çərçivəsinə qədəm

qoymaq məqsədəuyğundur. Bu o deməkdir ki, tədqiqatın nəticələrindən tək bir dəfə deyil, dəfələrlə istifadə ediləcək. Bu da öz növbəsində o deməkdir ki, tətbiq etmə təkcə seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatın əvvəlində başlamır, həm də marketinq menecerinin ilk dəfə olaraq əldə edilmiş nəticələrdən istifadə etməyə başlamasından uzun müddət sonraya qədər davam edir.

Buna görə də seqmentləşdirmənin uğurlu tətbiqi təkcə modelin düzgün həyata keçirilməsindən asılı deyil. Modelin qurulmasının bütün prosesi tətbiqatı nəzərə almaqla həyata keçirilməlidir. Xüsusən də seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatçı nəticələrin potensial istifadəçinin tələbat və gözləntilərinə uyğunluğunu təmin etmək üçün onunla əlaqə saxlamalıdır. Tətbiqini tapmayan seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqat saxta anlamda akademikdir.

Seqmentin seçimi və strategiyanın hazırlanması seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatın texniki reqlamentinin iki həlledici mərhələsidir. Bu, marketinq strategiyasının mərkəzində duran idarəetmə vəzifələridir; onlardan reallaşdırmanın uğuru asılıdır. Onlara, bu vəzifələrin strateji mövqeləşdirmənin daha geniş məsələləri əlaqələndirildiyi 12-ci fəsil həsr olunmuşdur.

11.2.6. İzləmə

Seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqat bazarın vəziyyətinin "ani şəklini" almağa, nəticələrin tətbiqindən bir neçə ay əvvəl onun necə olduğunu təyin etməyə imkan verir. Qaçılmaz gecikmələr lap əvvəlcədən nəticələrin köhnəlməsinə səbəb olur və vaxt keçdikcə və isthehlakçılar dəyişdikcə onların tədricən reallıqdan kənarlaşmasını labüdləşdirir. Gələcəyi görməyən modelləşdirmə (*Lilien and Kotler*, 1983), uğurlu reallaşdırmanın tədqiqatın gələcək təhlillərin aparılması zəruriliyindən imtina edən bazarın spesifik "qanunlarının" aşkar etməsi əminliyini yaratdığı təqdirdə intişar tapır. Həqiqət isə əksinədir: müvəffəqiyyət modelləşdirmənin davam etməsini zəruriləşdirir. Müştərilər və rəqiblər dəyişir. Uğurlu tətbiqatın özü də həm bazarı, həm də rəqiblərin davranışını dəyişdirə bilər.

Sabitlik predmetində və ya zamanla dəyişmədə seqmentləşdirmə sisteminin izlənməsi sürətlə dəyişən bazar şəraitində mühüm əhəmiyyətə malik ola bilər. Mövqeləşdirmə və seqmentləşdirmə strategiyasını tətbiq etdikcə, onlar istər-istəməz bazar modelini və müştərilərin tələbatlarını, arzularını və baxışlarını dəyişdirirlər. Müxtəlif kampaniyaların seqmentləşdirməyə təsirini izləyərək müştərilər üçün satışın stimullaşdırılmasının uyğun fəaliyyət tipinin dəqiqləşdirmək və detallaşdırmaq olar. Əgər seqmentlər qeyri-sabitdirlərsə, tədrici dəyişikliklər və ya radikal dəyişikliklər əlamətlərinin aydınlaşdırılması faktı özlüyündə fərqləndirici imkanlar təqdim edir. O, yeni seqmentlərin meydana gəlməsini və ya seq-

mentlərin tələbatlarının dəqiqləşdirilməsini göstərə bilər və buna görə də fəal kompaniyanın dəyişikliklərə birinci olaraq cavab verdiyi təqdirdə rəqabətli üstünlük əldə etməsinə imkan verər.

Mövqeləşdirmə tədqiqatını çox vaxt seqmentləşdirmə tədqiqatı ilə paralel aparırlar. Doğurdan da aşağıda verilmiş miqdar yanaşmaları, adətən, obyektlərin mövqeləşdirməsini (adətən brend və ya kompaniya olur) və müştərilərin seqmentlərini ifadə edən çoxölçülü modellərin hazırlanması məqsədini güdür.

11.3. MÖVQELƏŞDİRMƏ SAHƏSİNDƏ TƏDQİQATIN KEYFİYYƏT METODLARI

Brendlərin, məhsulların, kompaniyaların və hətta ölkələrin obrazı artıq çoxdan bəri marketinq tədqiqatçıları üçün maraq kəsb etməyə başlamışdır. Bu sahədə keyfiyyət tədqiqatı metodları qismən strukturlaşmış olur və respondentlərin onları əhatə edən aləmi (və ya daha dəqiqi bazarların) necə gördüklərinin dərindən başa düşməsinə istiqamətlənir. Belə metodlara məqsədli qruplarla müsahibə və əsaslı müsahibələr aiddir (7-ci fəsilə bax).

Kolder (Calder, 1994) keyfiyyət tədqiqatını ABŞ-dakı kommersiya xəstəxanalarının misalında nəzərdən keçirir. Xəstəxanalar şəbəkəsi iki nisbtən iri xəstəxananın fəaliyyət gööstərdiyi şəhərdə 100 yerdən ibarət yeni bina istifadəyə verdi. Problem yeni xəstəxananın, nisbətən kiçik ölçüsünün və qəbul edilmiş reputasiyasının olmadığı şəraitdə necə mövqeləşdirmək lazım gəldiyindən ibarət idi. Məqsədli qruplarla keçirilən bir neçə sorğu göstərdi ki, respondentlərin xəstəxananın kiçik ölçüsü barəsində xəbəri var, lakin, onlar bunu mənfi hesab etmirlər. Əksinə, kiçik ölçü respondentlərdə hər bir xəstəyə daha qayğılı münasibət və diqqətli xidmət gözləntisini aşılayırdı. Müzakirə prosesində səslənən bəzi fikirlər bunlar idi:

> "Çox qayğıkeş xəstəxanadır və xəstəyə orada yaxşı qulluq edirlər. Başqa xəstəxanalar belə qulluq etmək üçün çox böyükdürlər".
>
> "Eşitdiklərimə görə orada xidmət daha çox konkret insana yönəlib. Qidalanma və digər mənalarda. Orada hətta şərabda verirlər (yeməyə). Bu xəstəxana insanların ehtiyacına daha çox yönəlib".
>
> "Mən belə başa düşürəm ki, orada mükəmməl menyu var və siz yeməyi seçə bilərsiniz. Onlar xəstələrə qulluq etmək üçün vaxt ayırırlar".

Tədqiqatçılar bu qənaətə gəldilər ki, yeni xəstəxananın öz xəstələrinə qayğıkeş, diqqətli obrazından marketinqdə istifadə edrərək fəaliyyətdə olanlardan tamamilə fərqli mövqeləşdirmək olar.

Keyfiyyət tədqiqatlarında proyektiv metodlardan istifadə edərək respondentlərin təsəvvüründə kompaniyaların firma məhsullarının nə cür

mövqe tutduqlarını müəyyənləşdirmək olar. Bəzi ən geniş yayılmış metodlar bunlardır:

- **Brendin və ya kompaniyanın heyvan və ya insan şəklində təqdimatı.** Bu yanaşma çərçivəsində respondentlərə baxılan məhsulun və ya kompaniyanın onların təsəvvürlərində hansı heyvanı və ya insanı təcəssüm etdirdiyini bildirmək təklif olunur. Kolder (*Calder*, 1994) misal kimi, metodun istifadəsindən, potensial yeni əsgərlər arasında amerika ordusunun obrazının açılmasında istifadə etmişdir. Respondentlərə belə sual verilmişdir: "Əgər siz ordunu heyvan şəklində təsəvvür etsə idiniz, onu hansı heyvana bənzədərdiniz?" Cavablar onların mənasına görə veririk: pələng, şir, öküz, canavar, ayı. Heç kim ordunu qatır, at, it, sincab, fil və ya inək kimi təsəvvür etmirdi! Tədqiqatçılar bu qənətə gəldilər ki, ordu güclülük, mətinlilik, təcavüzkarlıq, qüdrətlilik və hökmranlığın təcəssümü kimi təqdim edilib (mövqeləşdirilib). Belə mövqeləşdirmə müəyyən dərəcədə uğursuz olmaqdan qorxan potensial yeni əsgərlərə xidmətə hazırlıq/qəbul zamanı mənfi təsir edirdi.Maraqlı faktı qeyd etmək yerinə düşər: Birləşmiş Krallıqda orduya çağırışın bu yaxınlardakı reklamında mövqeləşdirməni müəyyən dərəcədə dəyişmək üçün hərbi xidmətin "ailə" və "komanda" xarakteri ön plana çəkilmişdir.
- **Rolların oynanılması.** Rolların oynanılması zamanı respondentə digər insanın və ya tədqiq edilən obyektin davranışını və ya rolunu oynamaq təklif edilir. Tall və Hokins (*Tull and Hawkins*, 1993) *Schenleyin* ticarət etdiyi *O.F.C.* adlı kanada viskisinin premium-brendinin tədqiqatını misal kimi göstərir. Müzakirə gedişində qrupun üzvlərindən birinə *O.F.C.* şüşəsi rolunu oynamağı və bu zaman onun nə hiss etdiyini izah etməyi təklif etmişlər. Aktyor demişdir ki, onun əsil adı və deməli, öz siması olmadığına görə kimsə tərəfindən seviləcəyinə inanmır. Sonrakı öyrənmə və müzakirə zamanı "Qədim franko-kanada" adı meydana gəldi (təklif edilmiş adda əvvəlki adın baş hərflərindən istifadə edilmişdir, sonrakı baxışlar spirtli içkinin franko-kanada ərazisi olan Kvebek mənşəli olmasına və "*Canadian Club*"un yaxşı obrazına əsaslanmışdır). Brend fərdiyyətçiliyi daha yaxşı ifadə edərək və bazarda daha aydın mövqeləşdirilərək bazara təkrar olaraq çıxarıldı.
- **Səmimi marslılar.** Bu yanaşmada intervü alan və ya aparıcı bu yaxınlarda kosmosdan Yerə gəlmiş başqa planetin sakini rolunu oynayaraq qrup üzvlərindən konkret məhsulun və onun istifadə üsulunun izah etmələrini istəyirlər. Gəlmə rolunu oynayan aparıcı adi vəziyətdə bildiyi və respondentlərində bundan çıxış edə biləcəyi sadə suallar verə bilər. Britaniyanın *British Home Sewing*

and Needlecrafts ev dərziləri assosiasiyasının işinin qrup müzakirəsi zamanı tədqiqatçılar (bazarda qadınların üstünlüyü ilə kişilər) bu metodun köməyilə müəyyənləşdirə bildilər ki, toxuma digər oturaq məşğuliyyətlər zamanı, məsələn, televizora baxma zamanı məşğul oluna biləcək xalq adətləri kimi "mövqeləşmşdir". Digər tərəfdən, tikmə xüsusən uşaq şeyləri baxımdan əsasən qənaətlə məşğul olunan qənaətcil fəaliyyət növü kimi "mövqeləşmişdir" və hər hansı kənar fəaliyyətləri istisna edərək tam diqqət tələb edir.

Respondentlərdə assosiasiya yaratmaq və onların obyekytlər haqqında təsəvvürlərini bildirmək üçün bir sıra stimullardan istifadə etmək olar. Bunar aşağıdakılar ola bilər:

- **Assosiativ metodlar.** Bu zaman respondentlərə konkret stimullaşdırıcı təsirlərlə öz assosiasiyalarını bölüşmək təklif olunur. Misal üçün, onlardan, *BMW* avtomobili onlarda hansı sözlə və ya dəyərlə və ya həyat tərzi ilə assosiasiya olunduğunu soruşmaq olar. Bildirilmiş təəsürat sonra müzakirə yolu ilə və ya digər metodlarla tədqiq oluna bilər.
- **Konseptual xəritə.** Brendlərin və ya brendlərin loqotipinin təsvir olunduğu səhifə. Onları respondentlərə göstərirlər və daha sonra yoxlama yolu ilə onların reaksiyasını öyrənməyə cəhd edirlər.
- **Animasiya.** "Qovuqcuq"lardakı qəhrəmanların tələffüzləri ilə reklamdan əsas kadrların şəkilləri. Respondentlərdən öz fikirlərini bölüşmək xahiş olunur və reklam edilən məhsula münasibətdə öz hisslərini təsvir etməkdə onlara kömək edilir.
- **Şəkillərdə nağıllar və "nağılı bitir" metodu.** Konkret brendin alınması kimi təsvir olunumuş situasiyalarda şəkillər silsiləsi; şəkildə respondentlərin müstəqil olaraq doldurması üçün boş yerlər buraxılır. Tall və Hokins (*Tull and Hawkins*, 1993) *Seagram* istehlakındakı vərdişlərin dəyişilməsinə həsr olunmuş tədqiqatda "nağılı bitir" metodundan istifadə barəsində danışırlar. Situasiyada aşağıdakı ssenaridən istifadə edilmişdir:

  > "Sara Ceyni artıq çoxdandı görmürdü. Onda o həyatda təcrübəli və özünə inamlı gösrsənirdi. Piştaxtada o ... sifariş elədi"

  Spirtli içkilər içən qadınlar qadınlar təqdim edilmiş ssenari variantını daha çox Ceynin bir qədəh şərab sifariş etdiyi ilə bitirmişlər. Tədqiqatçıların fikrincə, belə sonluq, onun içkilərdən daha çox başının çıxdığından və böyük təcrübəyə mlaik olması səbəbindən irəli gəlir. Bundan və həmçinin

sonrakı keyfiyyət tədqiqatlarından çıxış edərək kompaniya bir dilim limonla şərab əsasında içki hazırladı – "Teylor Kaliforniya Seler şərab evindən bir dilim limonla şabli (*Taylor California Cellar's Chablis with a Twist*)".

- **Məhsulun vizual kartının hazırlanması.** Bu, aşağıda miqdar metodları bölməsində nəzərdən keçiriləcək məhsula münasibət qrafikinin cızılması metodunun keyfiyyət variantıdır. Respondentlərə planşet bloknotunun səhifəsi ölçüsündə böyük kağız vərəqi verilir. Vərəqdə bir-birinin birbaşa küncündə iki ox verilmişdir. Respondentlərə brend və ya kompaniyaların göstərildiyi kiçik kartoçkalar və ya şampun kimi kiçik qablaşdırmaları olan məhsullar zamanı isə bir neçə həqiqi qab verilir. Bundan sonra onlara kartoçkaları və ya qabları vərəqdə elə yerləşdirmək təklif olunur ki, oxşar brendlər yanbayan, fərqlilər isə bir-birindən uzağa düşsünlər. Respondentlər bunu qurtardıqdan sonra onlar belə fərqlilikləri izah edən oxların və ya ölçünün müzakirəsinə keçirlər. Əldə edilmiş nəticələr xəritədə yazılır. Başqa variantda oxların adı müsahibənin daha ilkin mərhələlərində müəyyənləşdirilə bilər (məsələn, "qiymət" və ya "keyfiyyət") və respondentlərə obyektləri birbaşa olaraq hazır oxlarda "mövqeləşdirmə" təklif edilir.

Respondentlərin təsəvvüründə obyektlərin mövqeyi və obrazların açılmasına keyfiyyət yanaşmaları konkret məlumatlar alınması imkanını qiymətləndirən reklam agentlikləri arasında xüsusən məşhurdur. Əldə edilən obraz və mövqelər respondentlərin özünün fikrini ifadə edir və buna görə də onlara müştəri kimi birbaşa yanaşma üçün faydalı anlayış verir.

Ancaq, keyfiyyət tədqiqatının narahatlıq doğuran klassik məsələsi aradan qalxmır. Bu məsələ, nisbətən az sayda olan respondentin həm adi şəraiti xatırlatmayan, həm də vərdiş edilməmiş binalarda verdikləri cavabların bütün əhali üçün onların adi alış və istehlak praktikası nöqteyinəzərindən nə qədər nüfuzlu ola bilməsi barəsindədir? Əksər hallarda mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat təkcə keyfiyyətlə məhdudlaşmamalıdır ki, keyfiyyət tədqiqatı prosesində daha nüfuzlu seçmələr əsasında obraz və mövqe modelini hazırlamaq olsun.

11.4. MÖVQELƏŞDİRMƏ SAHƏSİNDƏ TƏDQİQATIN MİQDAR METODLARI

Obraz tədqiqatının keyfiyyət metodları çox vaxt ayrıca götürülmüş əsas obyektə (brendə, məhsula, kompaniyaya və s.) yönəldiyi halda miqdar yanaşmaları, adətən, vacib rəqiblərə və məqsədli seqmentlərin arzularına, ehtiyaclarına və tələbatlarına nisbətən mövqeləşdirməni nəzərdən keçirir.

Buna görə də başlanğıc mərhələdə diqqət mərkəzində olan brend, məhsul və ya kompaniya ilə birgə təhlil ediləcək rəqibləri müəyyənləşdirmək zəruridir. Mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat kompaniya və ya məhsul səviyyəsinə yönələ bilməsinə baxmyaraq, onlar çox vaxt brend səviyyəsinə istiqamətlənirlər.

Məsələn, asılmış tipli qazontəmizləyən maşınlar bazarının təhlil edən kompaniya müştərilərin rəqiblərin brendlərini (yəni, *Flymo, Qualcast and Black and Decker*), həmçinin onların məhsullarını necə qəbul etdikləri barədə maraqlanmalıdır. Müştəri belə məhsulu alarkən, yəqin ki, onda, almaq istədiyi şeyin təğribi dəyəri və ölçüsü barədə fikir olur. Buna görə də o həmin qiymət/məhsuldarlıq diapazonunda olan məhsullara maksimum diqqət ayırır. Müştəri rəqiblərdə özü üçün əhəmiyyətliyə malik pula görə dəyərlilik, etibarlılıq, təhlükəsizlik, rahatlıq və s. müxtəlif aspektlər tapa bilər və mövqeləşdirmə birbaşa rəqiblər arasında qarşılıqlı əlaqələrə xüsusi diqqət ayırır. Birbaşa rəqiblər səhv olaraq müəyyənləşdirilə bilər – tədqiqatçılar nəzərdən keçirilən kompaniyalar sırasına oturaq tipli qazon təmizləyən maşınları, *Lawnflight, Laser* və ya *Toronu* da daxil etmişdilər. Bununla da onlar təkcə müsahibə aparılan respondentlərin işini çətinləşdirmir, həm də, ümumi təsəvvürü dəyişə bilərlər, çünki, oturaq tipli otçalan maşınlarla müqayisədə bütün ənənəvi əl otçalan maşınları öz ucuzluğu, çox vaxt almaqları və kiçik qabaritli olması lə fərqlənirlər.

Otçalan maşınlar bazarı digərləri ilə müqayisədə kifayət qədər sadədir. Təsəvvür edin ki, bazara aşağı spirtli lager buraxmağı planlaşdıran kompaniya hansı problemlərlə qarşılaşır. Rəqib məhsul kimi nəyi hesab etmək olar – digər az tündlüklü lagerləri və ya hətta az tündlüklü pivələri? Bəlkə şandi, sidr və ya araq kimi digər az tündlüklü spirtli içkiləri də daxil edərək tədqiqat həcminin genişləndirmək lazımdır. Birləşmiş Krallıqda sağlamlığa qayğı və alkoqolun təhlükəsiz istehlakı ilə əlaqədar olaraq alkoqolsuz içkilər istehlakının kəskin yüksəlməsi onlarında az tündlüklü lagerlərə alternativ hesab etmək lazım gəldiyi fikrini yarada bilər, bəlkə belə alternativlərə dietik içkiləri və kofeinsiz içkiləri aid etmək olarmı? Ola bilsin ki, burada əsas məsələ qabaqcadan müəyyənləşdirilməmiş zövqdədir və aşağı spirtli içkiləri adi tündlüklü içkilərlə müqayisə etmək münasibdir. Təşkilat əgər alternativ məhsulların sayını azaltmağa can atırsa, onun üçün məhsula istiqamətlənmə riskli olacaq. Pivə bişirən azalkoqollu lagerləri və ya digər lagerləri özünün birbaşa rəqibi hesab edə bilər, ancaq, müəyyən müştəri qruplarında asanlıqla azalkoqollu içkilər və kola və ya digər alkoqolsuz içkilər arasında assosiasiya yarana bilər. Şübhəsiz ki, birbaşa rəqiblərin məhsullarına müştərilərin nöqteyi-nəzərindən baxmaq lazımdır.

Birbaşa rəqiblərin müəyyənləşdirilməsinin üsullarından biri müştərilərin əvvəllər nə etdiyini öyrənmək üçün statistik məlumatları qruplar üzrə nəzərədən keçirməkdir. Müştərilərin keçmişdə alışlarını öyrənməklə təchi-

zatçıların/məhsulların müştərilərinin dəyişməsi situasiyasında alternativ məhsulları aşkarlamaq olar. Bu yanaşma istifadəçi və istifadə situasiyasından asılı olaraq alıcıların dissosiasiyası səbəbindən təhlükəlidir. Məsələn, alış xarakteri (azalkoqollu lagerlər, limonad, pivə və kolalar) müştərilərin məhsulu dəyişməsi faktını deyil, müxtəlif insanların müxtəlif vaxtlarda istehlak etdiyi məhsulları göstərir. Digər yanaşmada müştərilərin hansı məhsulu nəzərdən keçirdiyi müəyyənləşdirilir. Uzunmüddətli istifadə edilən istehlak malları üçün istehlakçıdan alış zamanı daha hansı brendləri nəzərdən keçirdiyini də soruşmaq olar. Alıcının xüsusi əhəmiyyət vermədiyi məhsullar üçün konkret alışın həlli ilə bağlı sual münasib olmayacaq; buna görə də belə sualın əvəzinə, hər hansı brendin satışda olmadığı təqdirdə onların hansı brendi nəzərdən keçirəcəkləri barədə soruşmaq olar.

Dey və b. (*Day et al.*,) məhsul bazarının sxeminin tərtibi üçün qənaətli üsul kimi daha mükəmməl proses təklif edib. *İstifadə üzrə istehlak predmetinin Təhlili* adını almış prosedura, məhsulun, deyək ki, azalkoqollu lagerin, istifadəsi barəsində təxminən 20 respondentin sorğusual edilməsi ilə başlayır. Bundan sonra, respondentlərdən belə üsulla müəyyənləşdirilmiş istifadə situasiyalarının hər biri üçün – qəlyanaltı, şam zamanı və ya şəhərkənarı pab zamanı - bütün uyğun içkilərin göstərilməsi xahiş olunur. Müzakirələrin nəticəsində adları çəkilmiş hər bir içki üçün respondent uyğun istifadə situasiyasını müəyyənləşdirməldir. Proses bütün situasiya və içkilərin ətraflı siyahısı tərtib edilməsinə qədər davam edir. Bundan sonra, ikinci respondent qrupundan hər bir məhsulun hər bir istifadə situasiuyasına nə qədər yararlı olması barəsində öz fikirlərini bildirmək xahiş olunur, daha sonra içkilər istifadə olunduqları situasiyalara oxşar qruplarda birləşdirilir. Məsələn, əgər həm azalkoqollu lagerlər, həm də kola kompaniyalarda şam üçün namünasib, qəlyanaltı üçün uyğun hesab edilirsə, onda, onlar birbaşa rəqiblər hesab olunurlar.

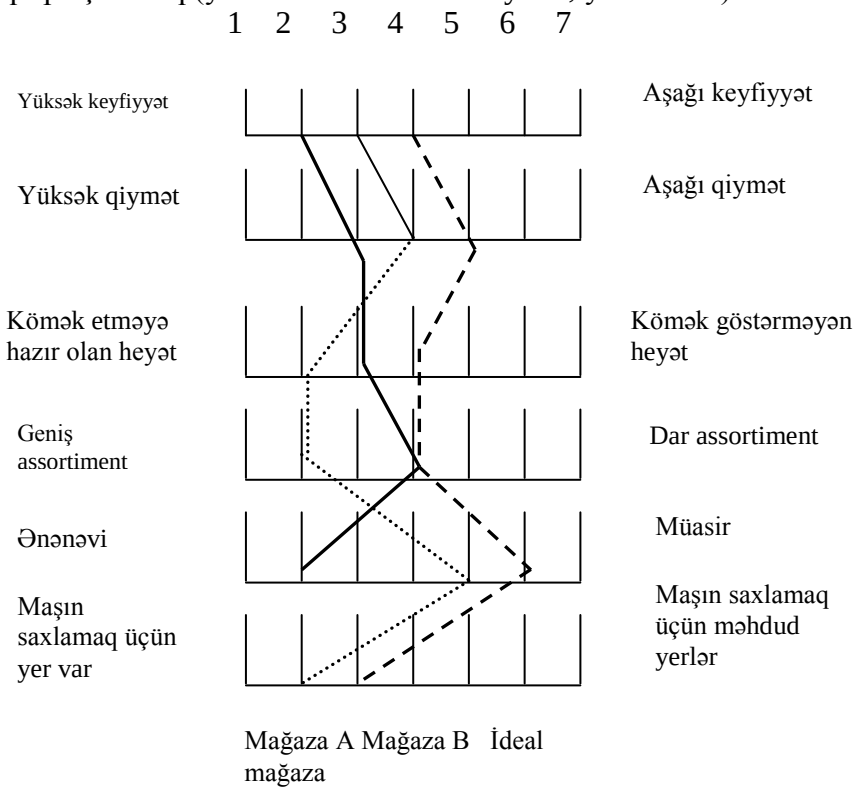
Birbaşa rəqiblərin müəyyənləşdirilməsi üçün istehlakçılarla işləmək əvəzinə ekspert qruplarına və ya pərakəndə tacirlərə müraciət edilə bilər. Ola bilsin ki, bu, müştərilərlə işdən daha tez nəticə versin, ancaq, ehtimal ki, sonda seqçimlərin müəyyənləşdirilməsi texniki olacaq. Ekspertlərin təsəvvürü müştərilərin təsəvvüründən kəskin olaraq fərqlənə bilər. Mövqeləşdirmə müştərilərin təsəvvüründə təklifin obrazını və bu təkliflər arasında müştərilərin seçimlərini qiymətləndirməyə istiqamətləndiyinə görə, bunu müştərilərdən başqa kimsə etdikdə, çətin ki, rəqiblərin təyin edilməsi baxımından yetərli olsun.

11.4.1. Profilləmənin atributiv metodları

Mövqe haqqında miqdari məlumatların yığılmasının ən sadə üsullarından biri münasibətlərin şkalalaşdırılmasından və ya atributiv şkalalaşdırmadan istifadədən ibarətdir. Bu yanaşmada respondentlər tərəfindən alternativ təkliflər arasında diferensiasiya və seçim etmək üçün istifadə edilən amillər sorğuya

(adətən birbaşa aparılır; ancaq belə məlumatları poçt və ya telefon sorğuları vasitəsilə də əldə etmək olar) daxil edilir və respondentlərin şəxsi fikirlərini təqdim edə bilməsi üçün semantik şkala şəklində təsvir edilir.

Mağazanın obrazına və onun mövqeləşdirilməsinə həsr olunmuş sorğuya aid misal şəkil 11.3-də verilib. Bu sorğuda, respondentlərə, iki rəqib mağazanı ilkin keyfiyyət tədqiqatı zamanı vacib hesab edilən altı əlamət üzrə qiymətləndirmək təklif olunur: keyfiyyət, qiymət, heyətə münasibət, məhsulun assortimenti, müasirlik və dayanacaqların münasibliyi. Nəticələr ancaq bir respondentə görə verilib. Şəkildə həmçinin respondentin fikrincə ideal olan– onun ideal olaraq göstərilən əlamətlər üzrə görmək istədiyi - mağazanın da profili göstərilib. Əsasən bütün seçmələr üzrə respondentlərin cavabları ortalanır* və əldə olunan orta kəmiyyət mövqeləşdirmədə və tələbatlardakı müxtəlifliklər nümayiş etdirmək üçün istifadə edilir. Əgər respondentlər üçün ideal tələbat seçimi müxtəlifdirsə, onda, onları əvvəlcə alternativ tələbat seqmentlərini müəyyənləşdirmək üçün qruplaşdırmaq (yuva təhlilinin köməkliyi ilə, yuxarı bax) olar.



Şəkil 11.3. Semantik şkalanın tətbiqi ilə mağaza surətlərinin modelləşdirilməsi.

* Əgər ayrı-ayrı respondentlərin qiymətləndirilməsində böyük fərq varsa, onda, onları əvvəlcə qavrama əsasında qruplaşdırmaq, yəni, bazar haqqında eyni baxışı olan respondentləri bir qrupda birləşdirmək və bundan sonra alternativ seqmentlərin tələbatlarını təhlil etmək lazım gələ bilər.

Bu metodun köməkliyi ilə hər bir parametr ayrı-ayrılıqda tədqiq edilir, bundan sonra onlar bir sxemə yerləşdirilir ki, bu da daha tam təsəvvür əldə etməyə imkan verir. Lakin, konkret bazar seqmentləri üçün bir amil digərinə nisbətən daha böyük əhəmiyyət kəsb edə bilər. Məsələn, mağazaların mövqeləşdirilməsinə dair yuxarıda verilmiş misalda seqmentlərin biri üçün qiymətin rahatlıqdan, assortimentdən və digər amillərdən daha vacib olması mümkündür. Buna görə də amillərin nisbi əhəmiyyətliliyinin öyrənilməsi - ya onlara zərurilik dərəcəsi üzrə müxtəlif çəki əmsallarının verilməsi yolu ilə, yaxud da ki, amilləri eyni zamanda elə qiymətləndirməli ki, vaciblər dərhal üzə çıxsın - olduqca vacibdir.

11.4.2. Mövqeləşdirmənin çoxölçülü təhlili

Tədqiqatçılar və menecerlər getdikcə daha çox işlədikləri bazarların çoxölçülü modellərini hazırlamağa cəhd göstərirlər. Belə modellərin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar bir neçə parametri ayrı-ayrılıqda deyil, eyni zamanda nəzərdən keçirir və müştərilərin bazar haqqında təsəvvürlərini daha dəqiq əks etdirməyə cəhd göstərir.

Bu yanaşmanı izah etmək üçün Böyük Britaniyanın mərkəzi qraflığının şərq hissəsində istirahət yerlərinin mövqeləşdirilməsi ilə bağlı praktiki situasiyanı nəzərdən keçirək. Respondentlərlə aparılan sorğu zamanı təminatında böyük fərqlərə baxmayaraq, müştərilər üçün ən yüksək cəlbediciliyə malik altı istirahət mərkəzi müəyyənləşdirildi. Mərkəzlər bunlardır:

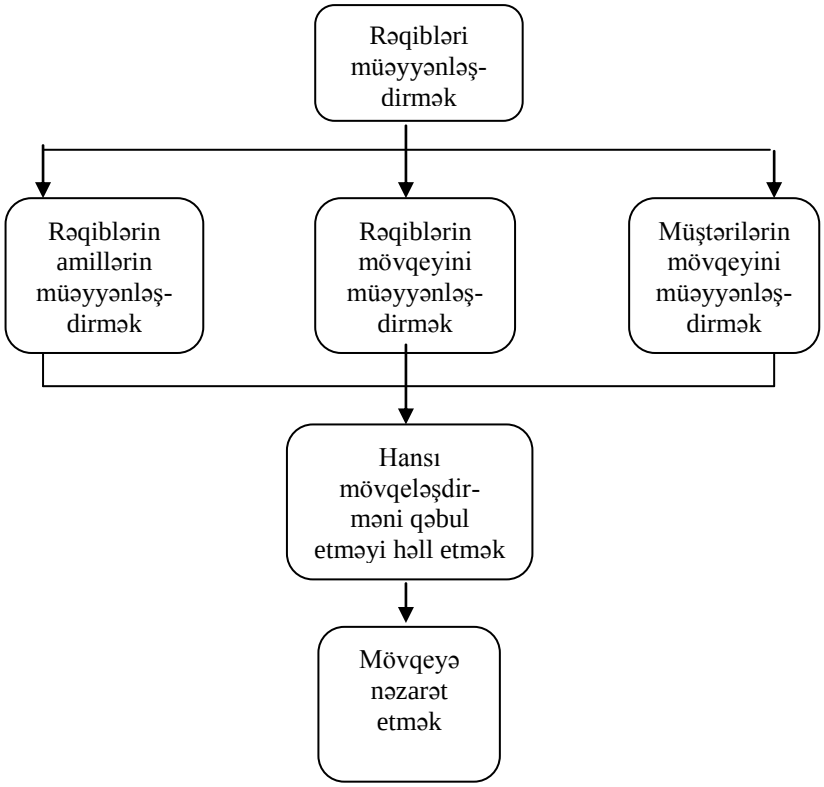
- **"Amerika sərgüzəşti" tematik parkı** (*The American Adventure theme park*): vəhşi qərb ruhunda düzəldilmiş tamamilə yeni yer; bundan başqa, kosmosun mənimsənilməsi və ordu kimi digər amerika mövzuları da var.
- **Olton Tauers** (*Alton Towers*): madam Tüssonun nailiyyətləri; sahibsiz şəhərkənarı ev ətrafında qurulmuş böyük əyləncə parkı. Onda bir neçə irsi xüsusiyyətlər var, - bu ev, bağ və göldür, ancaq əsas olanı ondakı attraksion ruhudur.
- **Belton Haus** (*Belton House*): Milli trestə məxsus çoxsaylı şəhərətrafı evlərdən biridir və əksər belə yerlərdə olduğu kimi qonaqların həzzlə tamaşa edə biləcəyi gözəl bağlar və mebelli otaqları var. Milli trestin sahib olduğu digər mülklərdən fərqli olaraq burada meşəyə yaxın yerləşmiş böyük uşaq oyuları şəhərciyi var, bu mərkəz evin Milli trestə verilməsinədək olan sahibləri tərəfindən açılmışdır.
- **Çetsuort Haus** (*Chatsworth House*): sahiblərinin hələdə orda yaşadığı qədim ingilis aristokratlarının ən iri qədim qalalarından biri. Onun iri bağları və evin özü ailəvi gəzintilər üçün məşhur yerdir.
- **Uorvik qalası** (*Warwick Castle*): Birləşmiş Krallığın ən yaxşı baxılan və ən çox baş çəkilən orta əsr qalalaqından biri. Bir çox başqaları kimi tikildiyi vaxtdan orada həmişə adamlar yaşamış və indiki sahiblər orada əlavə tikinti işləri görmüşlər. İndi madam

Tüssoya məxsus olan bu qala təkcə binası və bağı ilə deyil, həm də otaqlarda qoyulmuş mum fiqurları, orta əsr cəngavərlərinin iştirakı təsəvvürləri, işgəncə kameraları ilə cəlbedicidir.

- **Vubern abbatlığı və safari-parklar** (*Woburn Abbey and Safari Park*): Çetsuortda olduğu kimi mülkün sahibləri hələ də burada yaşayır. Ancaq bu halda ailə camaat üçün iki cəlbedici obyekt hazırlamışdır – ev və safari park; sonuncuda həmçinin yarmarka ərazisi və s. də var.

Camaatın bu cəlbedici yerləri müxtəlif cür münasibətlərinə, onların müxtəlif sahiblərinin və ətraf yerlərinin olmasına baxmayaraq, respondentlərlə müsahibə göstərdi ki, onlar, istirahətə getmək barədə qərarı verərkən seçəcəkləri yerlərdən biri olacaq birbaşa rəqib və alternativ variantlardır.

Mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat prosesi (şəkil 11.4) paralel mərhələlər şəklində rəqabətli amilləri, rəqiblərin mövqelərini və müştərilərin mövqelərinin müəyyənləşdirilməsini təsvir edir. Bu, eyni zamanda hər üçünün müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə edilə bilən üsulların mövcud olduğudur. Konkret halda mərhələlər ardıcıl olaraq reallaşdırılır. İstifadə edilə bilcək digər yanaşmalar ətraflı olaraq aşağıda nəzərdən keçirilir.



Şəkil 11.4. Mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqat prosesi

Məhsulun mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi

Mövqeləşdirmə sahəsində tədqiqatın aparılması üçün istifadə edilən əksər metodlar qeyri-adi xüsusiyyətə malikdir – müştərilərin onları necə fərqləndiklərindən öncə rəqiblərin mövqeyini müəyyənləşdirmək olar. Belə yanaşmadan, Böyük Britaniyanın mərkəzi qraflığının şərq hissəsindəkı istirahət parkları bazarı haqqında təsəvvür əldə etmək üçün istifadə edilmişdir. Metod bənzərliyə əsaslanmış çoxölçülü şkalalama adlanır. Bu metoddan istifadə zamanı respondentlərə ən müxtəlif şəkildə düzəlmiş kartoçka stopası verilmişdir: orada altı istirahət parkının bütün mümkün uyğunlaşdırılması verilmişdir. "Amerika sərgüzəştləri" ilə Olton Tauersdən tutmuş Uorvik qalası ilə Vubern safari-parkınadək ancaq 15 cütlük əmələ gəlmişdir. Repondentlərə cütləri ordakı parklara uyğun olaraq təsnifləşdirmək təklif edilmişdir: ən böyük uyğunluğa malik park cütləri stopanın yuxarısına, bir-birlərinə uyğun gəlməyən parklara malik cütlüklər isə onun aşağısına düşürdülər. Bu proses kifayət qədər əziyyətli olduğuna görə bəzən, əvvəlcə, respondentlərə, kartoçkaları üç stopada yerləşdirmək təklif edilir: birinciyə bir-birinə daha çox oxşayan cütləri, ikinciyə ən qeyri-adilərini, üçüncüyə isə qalanları qoyulur. Bundan sonra, respondent, cütləri hər bir qrup üzrə qaydalara uyğun yerləşdirirlər.

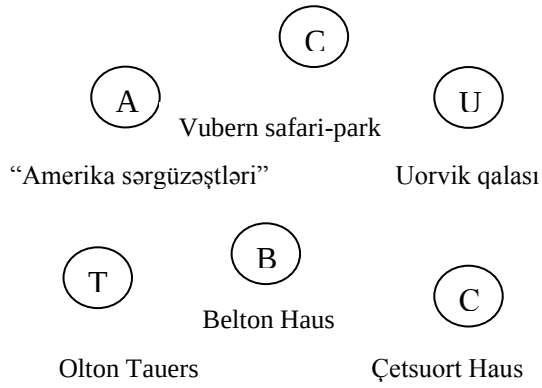
Şəkil 11.5-də belə proseslərdən birinin təsnifatı verilmişdir. Şəkildən görünür ki, həmin konkret respondent (çoxlarından biri) Belton Haus və Vubern safari-parkın bir-birinə daha çox oxşadığı qənaətindədir. Onun fikrincə bir-birinə nisbətən daha oxşar olan cütlüklər Belton Haus və Çetsuort Hausdur, beləliklə, proses minmial uyğuluğu olan cütlüyün "Amerika sərgüzəştləri" və Çetsuort Haus tematik parkları olana qədər davam edir. Belə təsəvvürdə respondentin hər bir cütlük haqqındakı mühakimələrində müxtəlif meyarlardan istifadə edilir: o, Belton Haus-u Vubern və Çetsuorta oxşar hesab edir, ancaq, ona görə Vubern və Çetsuort öz aralarında oxşar deyillər. Hər br respondetin seçə biləcəyi cütlüklərin mümkün kombinasiyası və yerdəyişməsi elədir ki, hər bir insanda, bu, özünəməxsus və bir-birinə bənzməyən bənzərlik matrisini əmələ gətirəcəkdir.

Bu nöqteyi-nəzərdən məsələ ondan ibarətdir ki, respondentlərin öz aralarında bir-birinə bənzər hesab etdikləri və bənzər hesab etmədikləri parkların əks olunduğu stimullar qrafiki (istirahət parkları) qurulsun. Əllə etmək çətin olsa da, kompüterlər bu işin öhdəsindən uğurla gəlirlər və çoxölçülü şkalalama sahəsindəki mütəxəssislər tapşırığı həll etməyə (sonunculardan birinin qısa icmalı ilə *Green et al.*,1989-da tanış olmaq olar) imkan verən çoxsaylı proqram paketlər hazırlamışlar. KYST adlanan çoxölçülü şkalalama paketini verilmiş bənzərlik matrisi və məlumatların bir çox digər formaları (*Kruskal et al.*, 1973) əsasında münasibətlər qrafikinin tərtibi üçün istifadə etmək olar.

Amerika sərgüzəştləri” (A)	-					
Olton Tauers (T)	3	-				
Belton Haus (B)	4	11	-			
Çetsuort Haus (Ç)	15	13	2	-		
Uorvik qalası (U)	5	12	7	8	-	
Vubern safari-parkı (S)	6	10	1	14	9	-
	(A)	(T)	(B)	(Ç)	(U)	(S)

Şəkil 11.5. İstirahət yerlərinin fərdi bənzərlik matrisi

Alınmış qrafik (şəkil 11.6) bənzərlik matrisindən (şəkil 11.5) bəzi məlumatları əks etdirir. Çetsuort Haus, Olton Tauers və Vubern safari-parkı müəyyən dərəcədə bir-birindən fərqli olduqlar halda, “Amerikan sərgüzəşti”, Olton Tauers və Belton Haus müəyyən dərəcədə bir-birlərinə yaxındırlar.



Şəkil 11.6. İstirahət mərkəzlərinə münasibət qrafiki

Belə uyğunluq iki səbəbdən ideal deyil:

1. Müştərilərin bazara münasibəti daha mürəkkəb olduğu halda, şəkil 11.6-da verilmiş münasibət qrafiki iki ölçülüdür.
2. Şəkil 11.5-dəki bənzərlik matrisi bir müştərinin baxışlarını nümayiş etdirdiyi halda münasibətlərin qrafiki bir neçə müştərinin ümumiləşdirilmiş fikridir.

KYST paketinin köməyi ilə bir müştəri üçün də münasibət qrafikini qurmaq olar, ancaq, praktikada çox vaxt bütün müştərilərin və ya hər hansı seqmentin baxışlarının ümumiləşdirildiyi qrafiklər qurulur.

Münasibətlərin ölçüsünü necə müəyyənləşdirməli

Qrafikin sxematik olaraq obyektlər (əyləncə attraksionları) arasında bənzərliyi göstərməsinə baxmayaraq, o, mahiyyət etibarilə, müştərilərin onları nə üçün bir-birinə oxşatdığını və oxşatmadığını göstərmir. Daha bir addım atmaq – respondentlərin uyğunluq və fərqlilik mühakimələri üçün tətbiq etdikləri meyarları müəyyənləşdirmək və başa düşmək lazımdır.

Meyarların müəyyənləşdirilməsinin iki meyarından istifadə məsləhət görülmür. Birincisi ekspertlərin mühakiməsindən istifadədir, onların rəqiblər haqqında mühakimələrində olduğu kimi müştərilərin bu haqda nə fikirləşdiyindən fərqlənə bilər. İkincisi ölçünün nə ifadə etdiyini başa düşmək üçün münasibətlər qrafiininin öyrənilməsidir. Belə qrafiklər çox vaxt ikili təfsir verirlər və tədqiqatçının baş verənlərə öz baxışlarını müncər etmə təhlükəsi mövcuddur. Digər metodlardan istifadə daha məqsədəuyğundur, baxmayaraq ki, onlar da mükəmməl deyillər: birbaşa olaraq müştərilərdən onların bazarı necə böldüklərini soruşmaq. Burada problem, müştərilərin, təklif edilmiş məhsullar arasında fərqləndirilmələrin aparılması üçün bəzən şüuraltı səviyyəsində onlar tərəfindən istifadə edilən bütün ölçüləri göstərməyən müəyyən dərəcədə sadələşdirilmiş cavablar verə bilmək ehtimalı ilə bağlıdır.

Bu mənada daha böyük faydanı aşağıdakı tədqiqat verə bilər: respondentlərə, əvvəlcə iki və ya daha çox oxşar məhsulu seçmək və onların fikrincə nə üçün oxşar olduqlarını izah etmək, sonra isə bir-birinə bənzəməyən bir nəçə məhsulu seçmək və nə üçün onların bir-birlərinə bənzəmədiklərini izah etmək təklif olunur. Təxminən belə yanaşma müştərilərin istirahət yerlərinə münasibət meyarlarının müəyyənləşdirilməsində də istifadə edilmişdir. Respondentlərdən, əvvəlcə, nə üçün bir-birinə öz aralarında daha çox oxşar olan istirahət yeri kimi birinci cütlüyü (Vubern safarisi və Belton Hausu) seçdiklərini soruşulmuşdur. Bundan sonra isə onlardan Belton Haus və Çetsuort Haus arasında ümumi nəyin olduğunu soruşulmuş və bu proses respondentlərin parkların cütlərdə ümumiyyətlə oxşar olub-olmadıqları barədə suallara cavab verməkdə çətinlik çəkmələrinə qədər davam etmişdir. Sonra əks yolla gedilmişdir: respondentlərdən parkların öz aralarında bir-birlərnə nə üçün oxşamadıqlarını izah etmək təklif edilmişdir. Əvvəlcə bir-birinə lap çox bənzəməyən Çetsuort Haus və "Amerikan sərgüzəştləri", daha sonra isə Çetsuort Haus və Vubern safari-park və s. götürülmüşdü. Nəticədə digərlərinə nisbətən az itifadə edilənləri çıxarmaqla və bəzi oxşarları birləşdirməklə ona qədər azaldılan əlamətlərin uzun siyahısı alındı. Bunlar aşağıdakılar idi:

- yüksək dərəcəli attraksionlar;
- dərkedici;
- əyləncə və oyunlar;
- gözəllik;
- canlılıq;
- maraqlı mövzular;
- ailəvilik;
- qeyri-real / süniliyin imitasiyası;
- yaxşı yemək.

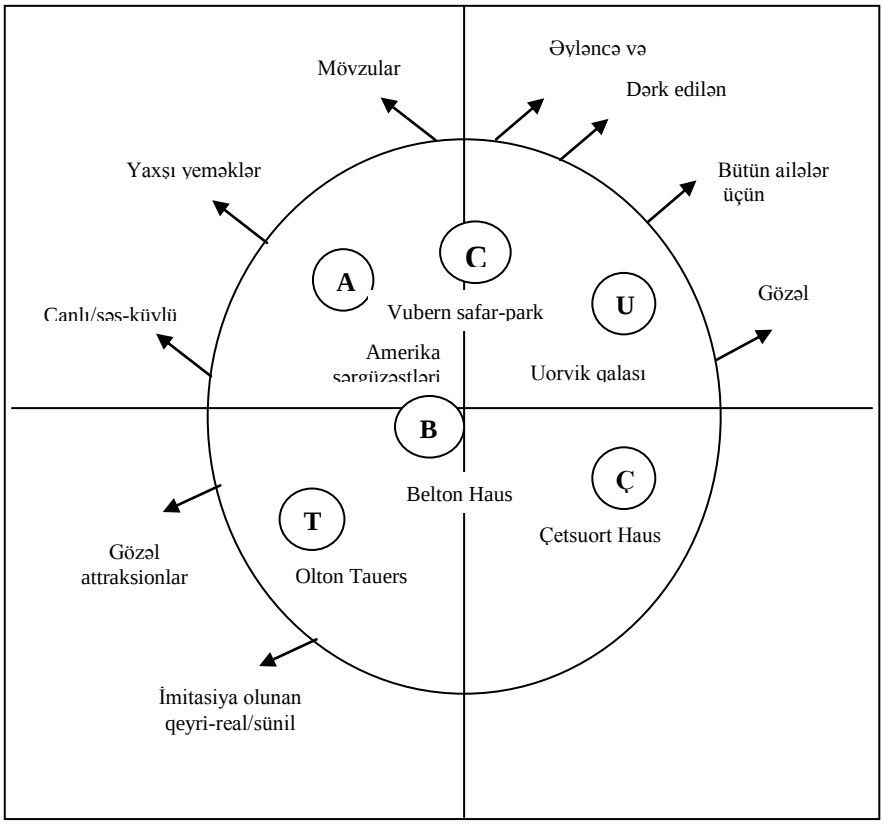
Kelli barmaqlığı müştərilərin münasibət qrafikində meyarların müəyyənləşdirilə bilməsi üçün də istifadə edilə biləcək məşhur marketinq tədqiqatı metodudur. Adətən metod aşağıdakı dörd mərhələdən ibarət olur:

1. Respondentlərə üç obyekt verilir (bizim misalda istirahət yeri) və onlardan ikisinin öz aralarında oxşar olduğu və bu zaman üçüncüdən fərqləndiyi aspektin müəyyənləşdirilməsi istənilir.
2. İki obyektin oxşar hesab edildiyi meyar (məsələn, "canlılıq") "tədqiqat sonunda meydana gəlmiş qütb" kateqoriyasına aid edilir. Fərqliliyə uyğun olan onun əksi isə (məsələn, "sakitlik"), "fərz edilən qütb" kateqoriyasına aid edilir.
3. Yerdə qalan obyektlər (istirahət yerləri) eyni qaydada iki qütb arasında bölüşdürülür.
4. Növbəti üç obyekt seçilir və proses respondentin onların bənzərliyini və ya fərqliliyini izah edəcək bütün xüsusiyyətləri müəyyələşdirənədək davam etdirilir.

Müştərilərin şəkil 11.6-da verilmiş münasibət qrafiki ilə meyarların necə uzlaşdığını aydınlaşdırmaq üçün respondentlərə tədqiqat nəticəsində müəyyənləşdirilmiş əlamətlər üzrə hər bir istirahət yerini təsnifləşdirmək təklif olunmuşdur. Nəticədə yenə də əllə təhlil etməyin çətin olduğu matris yığımı yaranmışıdr. Yenə də köməyə kompüterlər çatır. Bu halda PREFMAP proqram paketindən istifadə edilib (*Chang and Carroll*, 1972). O, məhsulun mövqeyini əks etdirən müştərinin münasibət qrafikini (şəkil 11.6) götürür və orada meyarları respondentlərin münasibətini ən yaxşı şəkildə istifadə edəcək tərzdə yerləşdirir. Bu vektorların əhəmiyyətini təyin etmək üçün hər bir şəxs əks qaydada münasibətlər qrafikinin mərkəzinə diqqət yetirə bilər (şəkil 11.7).

Bu ölçmədə (bu vektorda) hər bir istirahət mərkəzinin mövqeyi vektorun əks istiqamətdə mərkəzə doğru yönəlməsi zamanı onun nisbi mövqeyini müəyyənləşdirir. Məsələn, respondentlər Çestuort Hausu ən "gözəl" hesab edirlər (şərqdən qərbə keçirilən ölçmədə); onun ardınca Uorvik qalası, Vubern safari-parkı, Belton Haus, "Amerika sərgüzəştləri" və Olton Tauers gəlir. Praktiki olaraq gözəlliyə birbaşa əks tərəfdə canlılığı və səs-küylü istirahət yerlərini təmsil edən vektor var ki, burada birinciliyi Olton Tauers və "Amerikan sərgüzəştləri" öz əllərinə keçiriblər.

Klassik mövzunu ifadə edən vektoru əks istiqamətdə nəzərdən keçirərək görürk ki, bu mənada ən güclü mövqeyə Vubern safari-park gedir və onu praktiki olaraq eyni mövqedə olan "Amerikan sərgüzəştləri" və Uorvik qalası izləyir və daha sonra isə Belton Haus, Olton Tauers və Çetsuort Haus gəlir. Bir daha qeyd edək: mövqenin fərdi və ya ümumiləşdirilmiş qiymətləndirilməsinin qurulmuş qrafikdə ideal olaraq təsvir edilməməsi ehtimalı tamamilə mümkündür. Qrafikin eyni bir ikili ölçüdə daha çox informasiya təqdim etməyə can atmasını nəzərə alsaq bunun qaçılmaz olduğunu görərik. Problemi situasiyanı üç və ya daha çox ölçüdə təqdim etməyə çalışmaqla azaltmaq olar, lakin, adətən, qrafik bizim ənənəvi təcrübəmizin çərçivəsindən kənara çıxdıqca situasiya aşkarlanmır və daha az anlaşıqlı olur. Başqa bir situasiya da mümkündür: bazar seqmentləri tamamilə fərqli rəyləri birləşdirə bilər, buna görə də qrafiki indiyə qədər baxdığımız bütün bazarın ümumiləşdirilməsi ilə deyil, onların fərqli münasibətlərini əks etdirən şəkildə qurmaq daha münasib olacaq.



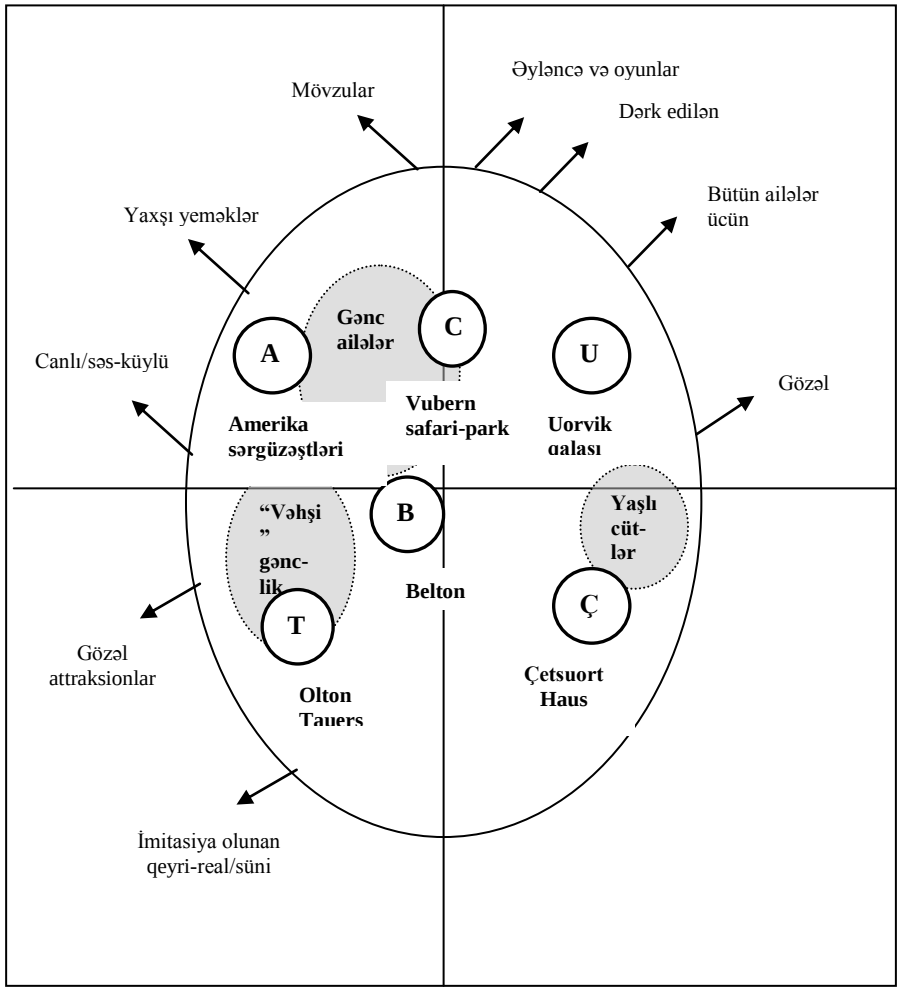
Şəkil 11.7. Müəyyənləşdirilmiş ölçmə ilə istirahət mərkəzlərinə münasibət qrafiki

Bazar seqmentlərinin yerlərinin təyini

Müştərilərin mövqeyi istirahət yerlərinə münasibət qrafikinə iki mərhələdə gətirilib. Birincisi, respondentlərə öz seçimləri baxımınıdan istirahət mərkəzlərini təsnifləşdirmək təklif olunmuşdur. Bundan sonra yuva təhlili aparılmış və onun əsasında oxşar seçimlərə uyğun bazar seqmentləri əldə edilmişdir (bax, yuxarıda). Nəticələr üç əsas qrupun olduğunu göstərmişdir. Demoqrafik xüsusiyyətlərin təhlili zamanı bu qruplar belə müəyyənləşdirilmişdir: Çetsuort Haus və Belton Hausu özləri üçün ən cəlbedici hesab edən yetkin cütlər və ya təcrübəli gənclər; "Amerikan sərgüzəştləri" və Vubern safari-parkını seçən gənc ailələr; Olton Tauersi və "Amerikan sərgüzəştləri"ni daha çox xoşlayan "vəhşi gənclər".

Məhsulun mövqeyinə nisbətdə bu seqmentlərin yerləşdirilməsi üçün də PREFMAP-dan istifadə edilmşdir. Ancaq, bu halda seqmentləri vektorlar şəklində deyil, ölçmənin tədqiqində istifadə edilən üsulla ideal nöqtələr formasında qrafikdə təsvir etmək lazım gəlmişdir. Şəkil 11.8-də son qrafik təqdim olunub. Orada digərlərindən sonra bazarda peyda olan "Amerikan sərgüzəştlərinin" strategiyası aydın olaraq görünür. Ailəvi istirahətə istiqamətlənmiş bu istirahət mərkəzində əla attraksionlar, yaxşı yeməklər, xüsusəndə kiçik yaşlı uşaqlar üçün nəzərdə tutulmuş çoxsaylı müxtəlif əyləncə və oyunlar var. Zərifliyin olmaması və onun qeyri-təbii hesab edilməməsinə baxmayaraq, o, "vəhşi" gənclər və gənc ailələr üçün çox yaxşı mövqeləşmişdir. Milli trestin şəhərkənarı malikənaları idarə etdiyi – bu fəaliyyət sferası ona çox tanışdır - Belton Hausun ən əlverişsiz mövqedə olduğu və sərgüzəştli uşaq şəhərciyinin ona xas iş olmaması aşkarlanmışdır. Ev və bağ yetkin cütlərə gözəllikdən və sakitlikdən həzz almağa imkanı verir ki, uşaq şəhərciyi buranı həddən artıq səs küylü edə bilər. Milli trestin tələb etdiyi səviyyədə evin və bağın saxlanmasına əhəmiyyətli resursların qoyulması da, onları, "vəhşi" gənclər (mümkündür ki, Milli trest bunun yaxşı olduğunu düşünür) və gənc ailələr üçün çətin ki cəlbedici etsin.

Qrafik həm də bazar seqmentlərini nəzərə almadan məhsulun mövqeləşdirilməsinin təhlükəli olduğunu göstərir. İstirahət mərkəzlərinin mövqeləri onu deməyə imkan verir ki, 10-12 yaşlı uşaqlar və ya bütün ailə üçün dərk etmə dəyərliliyi üzrə digərlərini üstələməyə imkan verən mövqe ytaratmaq imkanı mövcud ola bilər. Mövqe tutulmamış ola bilər, ancaq o, bu halda müəyyənləşdirilmiş üç əsas seqmentin tələbatından təhlükəli dərəcədə uzaqda ola bilər. Ana və atalar belə mərkəzin olmasını istəyə bilər, ancaq, uşaqları əyləncə və oyunlar üçün daha az iddialı "qeyri-təbii" parkın olması daha çox qane edir.



Şəkil 11.8. İdealda seqmentlərin yerləşməsi və müəyyənləşdirilmiş meyarlarda istirahət mərkəzlərinə münasibət qrafiki

11.4.3. Alternativ alqoritmlər

Müştərilərin münasibət qrafikini qurarkən, tədqiqatçılara, tətbiq edilə biləcək alternativ metodların sayı maneəçilik törədir (bax, *Green et al.*, 1989). Məsələn, PREFMAP, seqmentləri ayrı-ayrı müştərilərin bazasında formalaşdırmağa imkan verir və beləliklə də, hər bir müştərinin ideal mövqeyini təqdim edən qrafik qurulur. Hər bir seqmentin ideal mövqeyini verən şəkil 11.8-dən fərqli olaraq, bu zaman, qrafik məhsula münasibətdə hər bir müştərinin mövqeyini, bazar meyarlarını və məhsulların mövqeyini göstərərdi. Onda, nişangah obyekti olmağa layiq olan qrupları müəyyənləşdirmək üçün ayrı-ayrı respondentlərin mövqelərini

görmək olar. MDPREF (*Chang and Carroll*, 1969) proqram paketini meyarların əsasında duran və məhsulun mövqeyini əks etdirən münasibət qrafikinin müəyyənləşdirilməsi proseslərinin birləşdirilməsində istifadə etmək olar. Bunun üçün respondentlərdən "bütün ailə üçün" və ya "gözəllik" kimi hər bir meyar üzrə istirahət parklarını təsnifləşdirmək tələb olunur və bundan sonra nəticələri ümumiləşdirmək və dərhal şəkil 11.7-ə anoloji olaraq qrafiki almaq olar.

Digər yanaşma qiyabi təhlil adlanır. Qiyabi təhlil (bax, *Carroll et al*., 1986, 1987) dəyişənlər (sütunlar və sətirlər) arasında eyni zamanda qarşılıqlı əlaqəni müəyyənləşdirmək üçün kateqorial məlumatlar cədvəlinin təhlilinin çoxölçülü metodudur. Buna görə də o, eyni zamanda obyektlərin mövqeyini (brendlər və ya ideal seqmentlər) və əlamətləri (meyarları) göstərən, müştərilərin münasibət qrafikinin qurulması üçün istifadə və ya münasibətlər haqqında məlumatlar kimi ümumi qaydada toplanmış məlumatlardan istifadə edə bilər. Çoxölçülü şkalalamaya alternativ kimi ilk dəfə Fransada hazırlanmış qiyabi təhlili hal hazırda Smit (*Smith*, 1990) tərəfindən irli sürülən paket proqramlarında, *MDS*-in məşhur proqram paketlkərindən əldə etmək olar.

Bu metodlardan istifadə edən hər bir şəxs müəyyən edəcək ki, alınmış qrafiklər istifadə edilən metodlardan asılı olacaq. Bu onunla izah edilir ki, onların hər birində məlumatların yığılmasının müxtəlif metodlarından və nəticələrin optimallaşdırılmasının müxtəlif fərziyyə və üsullarından istifadə edilir. Bu mənada münasibətlər qrafikinin qurulması üçün istifadə edilən çoxölçülü şkalalama, nəticələri tətbiq edilən yuva bölgüsü alqoritmindən asılı olan yuva təhlilinə yaxındır. Yuva təhlilində olduğu kimi bunu səhv deyil, bazarın çoxlu sayda təsəvürləri olmasının mümkünlüyünün dərki hesab etmək olar. Əgər bazarı bir qrafiklə təsvir etmək olsa idi, onda, işlər asan olardı, ancaq, rəngarəng bazarın sadələşdirilməsi istiqamətində atılan istənilən addım ehtimal ki, bəzi imkanların itirilməsinə və ya onların mövcudluğunun duyulmamasına səbəb olardı.

Hələ bir neçə il bundan öncə proqram paketlərin əldə edilməsi olduqca çətin idi, proqramlar isə çox pis yazılmışdı; onlardan istifadə də əlversişsiz idi. İndi situasiya radikal surətdə dəyişib. Belə proqram kompleksləri və istifadəçi üçün kifayət qədər əlverişli olan məlumatların təhlilinin proqram vasitələri indi fərdi EHM-lər (*Smith*, 1990) üçün əlçatandır və mütəmadi olaraq aparıcı kompaniyaların bazar tədqiqatlarında istifadə edilir.

11.5 NƏTİCƏ

Böyük həcmdə aparılan tədqiqat işləri göstərmişdir ki, seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə sahəsindəki səriştəsiz tədqiqatçı-praktik asanlıqla ümidsizliyə və çaşqınlığa düçar ola bilər. Seqmentləşdirmənin ənənəvi aprior, hazır metodlarının nəzərdən keçirilən bazarla, məsələn, cinsə, yaşa və ya milliyətə istiqamətlənmiş məhsularla birbaşa və bilavasitə əlaqəyə malik olması halları istisna olmaqla, bazarın seqmentləşdirilməsi prinsipi kimi uğursuz olması müəyyənləşdirilmişdir. Müasir hazır psixoqrafik metodlar daha bahalı olmasına və bazarın daha ətraflı qrafik təsvirini verməsinə baxmayaraq, onlar ənənəvilərdən az üstündürlər. Demoqrafik əlamətlər üzrə seqmentləşdiirmədə olduğu kimi, onlar, məhsul tipi və ya sinfi və seqmentləşdirme meyarlarının sıx əlaqəli olduğu zaman faydalı olurlar. Ancaq məhsulların bir sinfi və ya tipi çərçivəsində onlar nadir hallarda brendlər arasında fərqləndirmə apara bilirlər.

Nəzərdən keçirilən məhsul bazarları ilə sıx əlaqədə olan seqmentləşdirmə üçün əsasın tapılması zəruriliyi, kompaniyanı, uğur əldə etmək məqsədilə məhsula spesifik olan əsasların hazırlanmasını vacib edir. Tədqiqatçının metodu mürəkkəb hesab etməsi və qarşılıqlı anlaşılmazlıqdan yaranan qarışıqlıq potensial maneə yaradır. Əgər əvvəllər bu tətbiqat üçün əsas əngəl sayılırdısa, indi, qarışıqlığı müəyyən səviyyədə azaltmağa imkan verən, marketinqdə yuva təhlilinin istifadəsində qaydalar müəyyənləşdirən kifayət sayda presedent mövcuddur. Müqayisəli təhlil qətiyyətli olaraq iterativ bölgü ilə uzlaşmada Uord (*Ward*, 1963) metodunu dəstəkləyir. Onları kompüter proqramları paketi ilə təhciz etməyə imkan verilir, buna görə də yuva bölgüsü alqoritmi və tətbiqi proqram paketinin seçilməsi standart qaydaya çevrilir.

Yuva təhlilinin nəticələrinə dair skeptik baxışlarda həqiqət var. İstifadə edilən alqoritmlərdəki qarışıqlığı, hətta mənası olmayan məlumatlara görə nəticələri vermə meylliliyin olması və nəticələri yoxlamaq imkanının olmamasını nəzərə alsaq, onda, onlar tamamilə əsaslıdır. Bu təhlükələri bilərək, seqmentləşdirmə sahəsində tədqiqatın mərkəzi anı olan yoxlamanın – həm statistik, həm də əməliyyat – aparılması vacibdir. Xüsusən də, əldə edilmiş seqmentləri, digər məlumatlardan da istifadə etməklə təyin etməyin mümkünlüyünü, seqmentlərin idarəetmə baxımından vacibliyini və marketinq tədbirləri proqramının elementlərinə müxtəlif cür reaksiya göstərdiyini təsdiq etmək üçün testlərin aparılması zəruridir.

Seqmentləşdirmə sahəsindəki tədqiqatda olduğu kimi mövqeləşdirmədə də tədqiqat zamanı istifadə edilən çoxlu müxtəlif metod və alətlər mövcuddur. Adətən onlar brendlərin obrazı və müştərilərin ehtiyacı barəsində ilkin məlumatların yığılmasını tələb edir. Çoxölçülü şkalalama metodundan çoxlu sayda yığılmış məlumatların ümumiləşdirilmə-

sində və onları asanlıqla ötürmək mümkün olan vizual cəlbedici formada təqdimatda istifadə etmək olar. Yəqin ki, ən yaxşısı, onlara, müştərilərin fikirlərinin vizual forması kimi baxmaqdır. Onlardan istifadədə də ehtiyatlı olmaq lazımdır. Onlar heç vaxt yaradıcı marketinq qərarlarının qəbulu prosesində mərkəzi rol oynayan menecer anlayışını əvəz edə bilməz. Ən yaxşı halda onlar bu prosesdə yardımçı vasitə ola bilərlər.

Həyat tərzindən asılı olaraq seqmentləşdirməni aparmağı təklif edənləri nəzərə almasaq, seqmentləşdirmə və mövqeləşdirmə sahəsindəki tədqiqatçılara bütün bazarlara uyğun vahid meyarın müəyyənləşdirilməsi müyəssər olmamışdır. Vahid meyarın axtarışının aparılması əvəzinə, tədqqatçılar, idarəetmə işləri nöqteyi-nəzərindən əhəmiyyətli olan, müştərilərin qruplara bölünməsi üçün məhsullar bazarının məlumatlarından istifadənin etibarlı metodlarını və onların fikir və münasibələrini digərlərinə rahat ötürülməsi mümkün olan aydın formada təqdim etmə formalarını aşkar etmişlər. Baumvolun (*Baumwoll*, 1974) fəlsəfə daşının tapmaq mümkün olmayacağına dair fikri doğru olsa da, hər halda, tədqiqatçılar fəlsəfə daşını nə cür yaratmaq mümkün olduğunu tapmışlar.

Təcrübədən misal

Asianet, Zee TV, FT Namaste və başqaları

Birləşmiş Krallıqda azlığı təmsil edən əhalinin sayı kütləvi informasiyanın nəhəng sənayesini və reklam yayımını dəstəkləmək üçün kifayətdirmi? İlk baxışdan məsələnin iqtisadi tərəfini hesablamaq çətin görünür. ABŞ-da çoxsaylı milli azlıqlar *Johnson* kompaniyasının milyarder olması üçün əhalinin informiyasiyalaşdırılması vasitələrini kifayət qədər dəstəklədiyi halda, Birləşmiş Krallıqda qara sahibkar elə həmin biznes-planla çətin ki belə başgicəllədici zirvəyə çata bilsin.

2000-ci ildə Birləşmiş Krallıqda milli azlıqlar əhalinin 7,1 faizini və ya ümumilikdə 4 mln.-undan bir qədər çox hissəsini təşkil edirdi. Bir neçə il ərzində bu göstərici davamlı surətdə artmışdır: 1997-dən 1999-cu illər ərzində bu göstərici 6,5 faizə bərabər olmuşdursa, 1992-ci 1994-cü illərdə 5,7 faiz olmuşdur. Ancaq əhali tərkibinə görə həddən artıq müxtəlifdir.

Məsələn, iki qrupun – afroamerikanlar və Afrika zənciləri – açıq-aşkar fərqləndiyi qaradərililər icmasında 1 274 mlin. insan var. Asiya icması hindlilərə (984 000 nəfər), pakistanlılara (675 000 nəfər) və Banqladeşdə anadan olanlara (257 000 nəfər) bölünür. Çinlilər 149 000 insanın birləşdiyi azsaylı milli qruplardan birini təşkil edir, təxminən 219 000 insan isə bu iri icmaların heç birinə daxil deyil. Ölkədə olan ağdərili əhali ümumilikdə 53 mln-dur.

Bu rəqəmlər onu göstərir ki, milli azlığa istiqamətlənmiş istənilən kütləvi informasiya vasitəsi kiçik bazara xidmət göstərəcək. Milli azlığa xidmət edən fəaliyyətdə olan kabel televiziyası kanallarının auditoriyasının

sayına baxaq: Müstəqil televiziya komissiyasının məlumatlarına əsasən 2001-ci ildə *Zee TV* 60 000 tamaşaçını, *Namaste* – 51436 tamaşaçının diqqətini cəlb edə bilmişdir. 230 530 tamaşaçının diqqətini cəlb etməyə müyəssər olan *Asianet* kanalı bu baxımdan daha yaxşı vəziyyətdədir, ancaq, bu göstərici milli qruplar üçün verilişlər hazırlayan digər kanalların göstəricilərindən aşağıdır.

Birləşmiş Krallığın milli azlıqdan ibarət olan hissəsinin tədricən artmasına baxmayaraq, onlara xidmət göstərən KİV-lər sürətlə artır ki, bu da bölünmüş bazarın sonrakı parçalanmasına səbəb ola bilər. Milli azlıqlara istiqamətlənmiş KİV-lərin qarşılaşdığı problemlər onların diqqət obyekti kimi seçdikləri qrupların getdikcə daha müxtəlif maraqlarının meydana gəlməsi ilə çətinləşir: bir vaxtlar Afrika ölkəsindən gəlmiş ahıl zəncinin öz gənc yarımcins-nəvəsi ilə çox az ümumi zövqə malik ola bilər.

Bazarın belə sərt seqmentləşdirilməsi şəraitində reklamverənlərin cəlbi elə də asan iş deyil. Milli qruplar üçün *Media Reach Advertising* konsaltinq agentliyində marketinqin təşkili üzrə direktor-sərəncamçı Saad Saraf iddia edir ki, ABŞ rekam verənləri Birləşmiş Krallıqdakı həmkarlarına nisbətən milli KİV-lərdən daha həvəslə istifadə edirlər: "Amerika reklamverənləri öz bazarlarını seqmentləşdirməyə daha çox maraqlıdırlar, belə ki, onların fikrincə, xərclədikləri hər bir dollar daha böyük gəlir gətirir. Londondakı brendlər əvvəlki kimi 100 faizlik öz büdcələrini əhalinin 60 faizinin targetinqinə sərf edirlər". "Reklamverənlər arasında belə fikir formalaşıb ki, onların əsas KİV-də olan reklam materialları azlığa da gedib çatacaq", - milli azlıqlarla əlaqələr sahəsində peşəkar xidmət kompaniyası *Media-Moguls*-un direktor-sərəncamçısı Ancana Raheca bildirir. Ancaq o, belə hesab edir ki, milli azlıqların nümayəndələrinin alıcılıq qabiliyyəti yüksəldikcə reklamverənlərin marağı tədricən yüksəlir. *Emap Performance*-ın icraçı direktoru Tim Skunmeyker hesab edir ki, KİV-in reklamverənləri və alıcıları getdikcə daha çox rəqəmli televiziya kanallarının bölünmüş auditoriyalarına öyrəşirlər ki, bu da milli KİV-lərə müsbət təsir göstərir.

Focus Consultancy etnik dəyişikliyi idarəetmə agentliyinin marketinq direktoru Maykl Uilyams əlavə edir ki, reklam verənlər daha yaxşı miqyası deyil, təsiri fikirləşsinlər: "Hamı miqyas barədə düşünür, ancaq, bu hər şeyi həll etmir. Milli azlıqlar dəb məsələlərində daha böyük nüfuza mailk ola bilərlər – qaradərili uşaqlar mobilnikləri ağlara nisbətən tez almışlar".

Mənbə: Fiona Harvey "Creative Business:
Could it work here?", Financial Times,1 Oct 2002

Müzakirə üçün suallar

1. Birləşmiş Krallıqda "reklamverənlər arasında belə fikir formalaşıb ki, onların əsas KİV-də olan reklam materialları azlığa da gedib çatacaq". Bu müddəa əsaslıdırmı? Nə üçün belə kütləvi marketinq uğursuzluğa düçar ola bilər?
2. Hər hansı milli qrupun məqsəd seçilməsindən asılı olaraq geyim predmetlərinin, kosmetik vasitələrin telefon xidmətinin və hava daşımalarının nə cür dəyişəcəyini təhlil edin.
3. Kütləvi marketinqin milli azlıqların cəlbində uğursuzluğun ola bilmə ehtimalına bamayaraq, kompaniya, hər bir qrup üçün kampaniyanın hazırlanması ilə bağlı xərcləri çəkməmək naminə belə riskə gedə bilər. Bu yanaşmada hansı təhlükəli məqamlar var?

Bazar məqsədlərinin seçilməsi 12

Möhkəmləndirilmiş ərazilərə hücum etməklə, ən etibarlı vasitələrə müraciət edilir
Sun Tszı (təxminən b.e.ə. VI-V əsrlər)

GİRİŞ

Kompaniyanın qəbul etməli olduğu əsas qərarlardan biri bazarın və ya xidmət bazarının seçilməsindən ibarətdir. Təəsüf ki, əksər kompaniyalar bazarın onlara uyğun gəlmələri barədə çox az düşünərək ora daxil olurlar. Kompaniyalar bazara, sadəcə istehsal etdikləri məhsul və ya xidmətlərə cəlbedici göründüyü üçün daxil olurlar. Bu fəsildə potensial müştərilərin kompaniya üçün cəlbedici olduğu və kompaniyanın möhkəm mövqe tuta biləcəyi sahə və bazarların seçilməsi xeyrinə inandırıcı sübutlar gətiriləcək. Şəkil 12.1-də, ümumi mənada bazarın cəlbediciliyini və kompaniyanın tuta bilcəyi rəqabətli mövqenin davamlılığını müqayisə etsək, ehtiyatlı olmaq lazım gələn bəzi səhv etmə ehtimallarının mövcud olduğu görünər:

- **İkinci dərəcəli fəaliyyət növü:** kompaniyanın möhkəm və etibarlı rəqabətli mövqe tuta biləcəyi, ancaq, bazarın lazım olan üstünlüyü təmin etmədiyi sahələr. İxtisaslaşdıqları məhsul və ya xidmətdə daha çox maraqlı olanlar asanlıqla kompaniyanı bu istiqamətə sürükləyə bilərlər, ancaq, onlar heç vaxt lazımi mənfəət və inkişaf əldə edə bilməyəcəklər, resurslar və rəhbərliyin vaxtı isə səmərəsiz sərf olunacaq.

		Bazarın cazibədarlığı	
		Yüksək	Aşağı
Rəqabətli mövqe	Güclü	**Əsas fəaliyyət növü**	**İkinci dərəcəli fəaliyyət növü**
	Zəif	**Xəyali fəaliyyət növü**	**Perspektivsiz fəaliyyət növü**

Şəkil 12.1. Bazarın cəlbediciliyi və rəqabətli mövqe

Mənbə: Pirsidən (*Piercy*, 1997) uyğunlaşdırılıb

- **Xəyali fəaliyyət növləri:** dinamik, böyük və genişlənən və s. olduğuna görə kompaniya üçün fövqəladə dərəcədə cəlbedici

olan sahələr. Lakin, bu sahələrdə kompaniya ancaq zəif mövqe tuta bilər, çünki, adətən, belə bazarlar orada möhkəmlənənənlər tərəfindən amansızlıqla qorunur. Potensial imkanlar olduğuna görə menecerləri bu bazarlara daxil olmağa asanlıqla inandırmaq olar, ancaq, onlar, anlamırlar ki, bu potensialı özlərinin xeyirlərinə heç vaxt reallaşdıra bilməyəcəklər.

- **Perspektivsiz fəaliyyət növləri:** kompaniyanın digərlərindən seçilməyəcəyi, cəlbedici olmayan bazarlar. Çox az menecerlər öz kompaniyalarını belə bazarlara aparırlar. Kompaniyanın bazardan çıxmasını məqsədəuyğun edən xüsusiyyətlər bunlardır: bir vaxtlar kompaniya üçün cəlbedici olan, ancaq, hal-hazırda daralan və ya yeni rəqiblərin və ya yeni texnologiyanın meydana gəlməsi ilə kompaniyanın mövqeyinin sarsıldığı bazarlar.
- **Əsas fəaliyyət növləri:** kompaniyaya lazımi üstünlüklər verərək onun möhkəm mövqe tuta biləcəyi bazarlar. Şübhəsiz ki, bu vaxtın və resursların yatırılması üçün ən uğurlu sahədir**.** Burada əsas məsələ kompaniyanın bazarı konkret təşkilat üçün niyə cəlbedici olduğu və rəqabətli bazarın möhkəmliyini nəyin təmin etdiyini yaxşı başa düşməsidir (*Piercy*, 1997).

Göründüyü kimi, verilmiş strateji yanılmaların təsviri çətinlik yaratmır, məsələnin əhəmiyyəti bazarın seçilməsi variantlarının məhz belə olduğu faktını ön plana çəkir. Variantların birinin seçilməsi kompaniyanın digərlərindən daha yaxşı fəaliyyət göstərə biləcəyi və misilsiz nəticələrə nail ola biləcəyi sahələrə təmərküzləşmək üçün bəzi bazarlardan və bəzi müştərilərdən və bəzi fəaliyyət növlərindən imtina etməsi deməkdir. Belə seçimi etmək asan deyil. Maykl Porter məsələnin mahiyyətini ifadə etmişdir:

> "Əgər sadə desək, menecerlərin seçməkdən xoşları gəlmir. Təşkilatlarda rəqiblərin təqlid etməyə məcbur edən güclü mexanizmlər mövcuddur. Müəyyən zaman müddətində bu tədricən, ancaq, qətiyyətlə rəqabətli mövqenin unikallığını məhv edir" (Porter, Jacksondan gətirilən sitat, 1997).

Porterin irəli sürdüyü dəlil əsas məsələnin ikimənalı olmayan kompromisə getmək və strateji seçim etməkdən ibarət olmasıdır, əks halda kompaniya öz strategiyasını laxlatmaq riski ilə üzləşə bilər:

> "Əvvəlcə kompaniyanın aydın mövqeyi olur, lakin, tədricən o, öz rəqibləri ilə konvergensiya prosesinə cəlb edilir və o zaman həm o, həm də onun rəqibi mahiyyətcə eyni işi görməyə başlayırlar. Belə tip rəqiblər dayanıqlı rəqabətli struktur formalaşdırırlar" (Porter, Jacksondan gətirilən sitat, 1997).

Lakin, bazarın və seqmentin seçilmə əhəmiyyətini bazarın potensial mürəkkəbliyi və ideal variantların seçilməsi ilə əlaqədar yaranan qeyri-müəyyənlik kontekstində nəzərdən keçirmək lazımdır. Həqiqətəndə, biz

sonradan görəciyik ki, bazarların və seqmentlərin müəyyənləşdirilməsi statistik təhlil dərsliyində olan çalışmalara bənzəmir; bu həm də subyektiv və yüksək səviyyədə yaradıcı prosesdir (bax, məsələn *Aaker*, 1995). Bazarlara və seqmentlərə alternativ baxışları nəzərə alaraq biz müştərilər haqqında biliklərimizi zənginləşdirir və bazara çıxış zamanı rəqabətli diferensiasiya yaradırıq.

10-cu fəsil bazarın seqmentləşdirilməsinin müxtəlif üsullarına həsr olunub. Burada seqmentləşdirmə üçün alternativ əsaslar və baxılan seqmentləşdirilmə metodunun qəbul edilməsinin üstünlüyü tədqiq edilmişdir. Sonra 11-ci fəsildə bazarı seqmentləşdirmək üçün yardımçı vasitələr kimi istifadə edilə biləcək tədqiqat metodları nəzərdən keçirilmişdir. Bu fəsildə daha böyük diqqət bazarın müəyyənləşdirilməsinə və bazar targetinqinə verilmişdir. Xüsusən də, kompaniyanın ən uğurlu şəkildə imkanlarından istifadə edəcəyi və həmçinin, uyğun marketinq strategiyasının seçilməsi şərtilə bazar seqmentlərinin müəyyənləşdirilməsi prosesi müzakirə edilir.

Kompaniyanın məqsədi olacaq bazarların və seqmentin (seqmentlərin) müəyyənləşdirilməsi zamanı dörd mühüm sual verilməlidir?

1. Kompaniya bazarı – onun həcminin və tərkibini – necə müəyyənləşdirir?
2. Bazar müxtəlif müştəri qruplarına necə seqmentləşdirilib?
3. Alternativ bazar seqmentləri nə qədər cəlbedicidir?
4. Nə qədər dayanıqlı rəqabətli mövqe tutmaq olar, - kompaniyada mövcud olanlar və ya potensial güclü tərəflər nədən ibarətdir?

12.1 BAZARIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ PROSESİ

Kompaniyanın xidmət göstərdiyi və ya özünün potensial məqsədi hesab etdiyi bazarın müəyyənləşdirilməsi, əsasən, rəqiblərin ənənəvi müqayisəsi və qiymətləndirilməsi məsələsidir. Digər tərəfdən də, bu, müştərinin tələbatı ilə əlaqəli olan yaradıcı prosesdir. Bununla əlaqədar *Neimann Marcus*-dan Stenli Markusun fikri tez-tez misal gətirilit: "İstehlakçılar statistik vahidlərdir. Müştərilər isə canlı insanlardır".

Bazarın müəyyənləşdirilərkən aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirmək lazımdır:

- **Bazarlar dəyişir.** Marketinq strategiyası daima dəyişmə prosesi şərtləri daxilində hazırlanır. Bu nöqteyi-nəzərdən kompaniyanın qəbul etdiyi bazar müəyyənləşdirilməsinin daimi qalmalı olduğunu güman etməyə əsas yoxdur.
- **Bazarlar və sahələr.** Əvəllər biz demişdik ki, bazarlar sahə və ya məhsullarla eyni deyil. Sahə - bu oxşar məhsulları istehsal etmək üçün eyni texnologiyadan istifadə edən kompanuyalar qrupudur. Bazarlar – bu eyni tələbatlara və həll etməli olduqları oxşar

problemlərə malik müştərilər qrupudur. Kompaniyalar bazarları sahə və məhsul vasitəsilə müəyyənləşdirərkən özlərini zərbə altında qoyurlar: onun rəqabətli mövqeyi ənənəvi olmayan sahədəki rəqib tərəfindən məhv edilə bilər. Etibarlı marketinq strategiyasının hazırlanması və möhkəm rəqabətli mövqenin yaradılması üçün təkcə mövcud sahələri başa düşmək (4-cü və 5-ci fəsilə bax) kifayət deyil, həm də bazara müştərilərin gözündən baxmaq lazımdır (7-ci fəsilə bax).

- **Müxtəlif məqsədlər üçün müxtəlif müəyyənləşdirmələr.** Dey (*Day*, 1992) qeyd edir ki, müxtəlif marketinq qərarları üçün bazarın müxtəlif müəyyənləşdirilməsi lazım olur. Maliyyə planlaşdırılması və satıcıların yerləşdirilməsi çox ehtimal ki, bazarın dar, sadə və anlaşıqlı müəyyənləşdirilməsini tələb edir (cari müştərilər, məhsulların anoloqları və işlək kanallar). Eyni zamanda strateji qərarların qəbulu zamanı bazarın daha geniş müəyyənləşdirilməsi lazım gəlir (yeni bazar imkanları, texnologiyada dəyişikliklər və əvəzedici məhsullar, mümkün rəqiblərin potensial yeni tipləri).

12.1.1. Bazarın müəyyənləşdirilməsinin müxtəlif üsulları

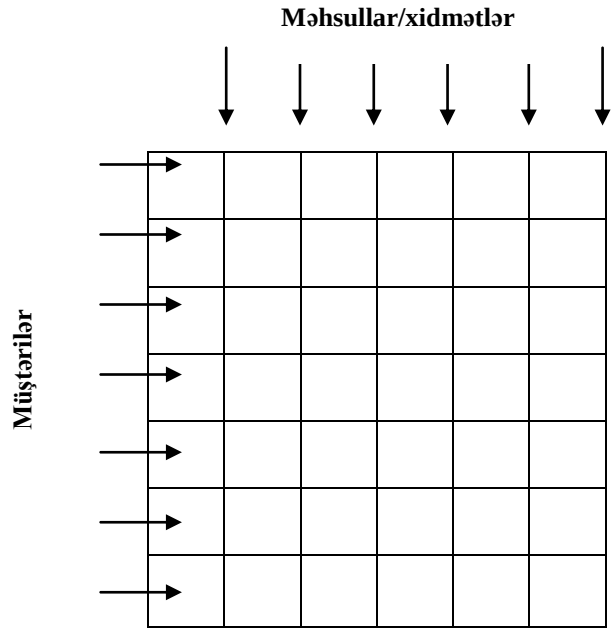
Dey (*Day*, 1992) ya müştəriləri, ya da rəqibləri əsas kimi götürməklə bazarın müəyyənləşdirilməsinin iki üsulunu təklif edir:

- **Müştərilər əsasında müəyyənləşdirilən bazarlar.** Bu yanaşmada, "qarşılıqlı əvəz olunan", yəni, kompaniyanın həyata keçirdiyi texnologiya ilə həyata keçirilən məhsullarla kifayətlənilmir, "istifadəyə görə qarşılıqlı əvəz olunan", yəni, müştərinin eyni bir tələbatını ödəyə bilmək və eyni bir problemini həll etmək imkanına malik məhsul və xidmətlər nəzərdən keçirilir.
- **Rəqiblər əsasında müəyyənləşdirilən bazarlar.** Bu yanaşmada, çox böyük ehtimalla müştəri qruplarının tələbatlarına xidmət göstərə bilən və həmçinin, texnologiyada, istehsalın nisbi maya dəyərində və bölüşdürmə metodlarında oxşar olan bütün rəqiblər diqqət mərkəzində olur.

Ümumiyyətlə, rəqiblər əsasında bazarın müəyyənləşdirilməsi marketinq resurslarının bölüşdürülməsi və marketinq proqramının idarə edilməsi üçün – qiymətin düşməsinə reaksiya göstərilməsi, ticarət agentlərinin tutulması və s- əhəmiyyətə malik olacaqdır. Digər tərəfdən, müştərilər əsasında müəyyənləşdirilən metodlar, böyük ehtimal ki, bazar dinamikasını anlamaq, alternativ bazarların cazibədarlığını duymaq və dayanıqlı rəqabətli mövqeyi qurmaq baxımından əlverişli olacaqdır.

Bazarın xarakteristikasınını müəyyənləşdirilməsinin praktiki üsullarından biri məhsullar/müştərilər matrisidir.

Şəkil 12.2-dən göründüyü kimi, bazarın əsasında duran strukturu müştərilərin və məhsul/xidmətlərin sadə əlaqələnməsi kimi başa düşmək olar. Əsas məsələ bazarı təşkil edən beş-altıdan çox olmayan məhsul, xidmət və müştəri qrupunun müəyyənləşdirmək məqsədilə bu matrisdən istifadə etməklə bazarı tədqiq etməkdir. Əgər bu mümkün deyilsə, deməli, biz bir deyil, bir neçə bazarla işləyirik. Bu halda məsələni bir neçə hissəyə bölmək lazım gələcəkdir.



Şəkil 12.2. Məhsullar/müştərilər matrisi

12.1.2. Məhsullar/müştərilər matrisi

Bu yanaşmanın köməyilə təqdim edilir:

- **məhsullar/xidmətlər** – necə və ya kimin istehsal etdiyi nöqteyi nəzərindən deyil, müştəriyə nə verdiyi baxımdan;
- **müştərilər** – qruplar arasında tələbatlarda, seçimlərdə, prioritetlərdə və ya alışın həyata keçirilməsi üsullarında vacib fərqlər nöqteyi-nəzərindən.

Məsələn, banklar və onların rəqibləri tərəfindən xırda müştərilərə təklif edilən böyük miqdarda maliyyə xidmətlərini, onların, müştərilərə hansı

faydalılığı verməsini nəzərə almaqla altı kateqoriyaya qədər azaltmaq olar. Bazar yüzlərlə deyil, cəmisi altı qrup məhsul və xidmətlərdən ibarətdir: nəqdiyyəyə çıxışı təmin etmək; yığımı qorumaq; nəğdsiz ödənişləri həyata keçirmək; aktivlərdə gəlir əldə etmək, (yığım); bir sıra ixtisaslaşmış xidmətlər əldə etmək. Anoloji ixtisar prosesini məhsula/xidmətə də tətbiq etmək olar. Misal üçün, bazarı "kompüterlər bazarı" kimi təsvir etmək lazım deyil. Mühasibat uçotu, daxili kommunikasiya, informasiyanın idarəedilməsi və s. sistemləri kimi bazarlarda aparat, proqram vasitələri və xidmətlərinin müxtəlif uyğunlaşmasının müştəriyə faktiki nə verə biləcəyini göstərmək lazımdır.

Bu metod bazarın müəyyənləşdirilməsinin elə prosesini nəzərdən keçirir ki, bu zaman biz analoji məhsulların aparıcı bazarlarında ləngimir və daha geniş bazarı müəyyənləşdirməyə cəhd edirik.

> "Müştərilərin tələbatını ödəməyin bütün rəqabətli imkanlarını, əvəzetmə və mümkün yeni iştirakçılar da daxil olmaqla əhatə etmək üçün, (ona görə ki), sonuncu rakurs bazarların bəzilərinin nəyə görə cazibədar olduğunu, bəzilərinin isə olmadığını başa düşmək üçün xüsusən vacibdir" (*Day*, 1990).

Bu təhlili müxtəlif məqsədlərdən ötrü istifadə etmək olar, lakin, bu tipli başlanğıc yanaşmanın əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, bazarın hansı qaydada aydın fərqlənən seqmentlərə bölünməsinin başlanğıcıdır.

12.2 BAZARIN HANSI QAYDADA SEQMENTLƏŞDİRİLDİYİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

10-cu fəsildə deyildiyi kimi bazarın seqmentləşdirilməsinin çoxlu üsulları mövcuddur. Əksər hallarda rəhbərliyi sorğu suala tutmaqla, onların öz təcrübələrindən çıxış edərək bazarı necə təsəvvür etdiklərini öyrənməkdən başlamaq daha məsləhətlidir. Adətən rəhbərlər bazar seqmentlərini təklif edilən məhsul/xidmətlər və ya xidmət edilən bazar əsasında müəyyənləşdirirlər.

12.2.1. Təqdim edilən məhsul və ya xidmətlər

Təqdim edilən məhsul və ya xidmətlər əsasında bazar seqmentlərinin təsviri geniş kateqoriyalarda bazarın seqmentləşdirilməsini gıtirib çıxara bilər. Məsələn, amerikanın tırtıllı traktorlar (buldozerlər) bazarında nisbətən daha iri kompaniya olan *Caterpillar*-la rəqabət aparan *John Deere* kompaniyası əvvəlcə bazarı "böyük" və "kiçik" buldozerlərə böldü. *Deere* kompaniyası öz marketinq aktivləri (daha aşağı dəyər sistemi və yerli diler şəbəkəsi vasitəsilə daha keyfiyyətli servis xidməti) əsasında kiçik buldozerlər bazarında fəaliyyətini cəmləşdirməyə qərar

verdi və bununla da böyük buldozerlər bazarında (bazar tələbatının ehtiyat hissələrinin mümkünlüyü əsasında qurulmasında) daha güclü olan *Caterpillar*-la birbaşa rəqabətdən yayındı.

Xidmət sferasında fəaliyyət göstərən əksər kompaniyalar öz bazar seqmentlərini təqdim edilən xidmətlər baxımından müəyyənləşdirirlər, məsələn, kiçik müştərilər üçün audit bazarı, telefon sorğuları bazarı, qruplarda keyfiyyət müzakirələri bazarı, peşəkar (istehsal) müsahibələr bazarı.

Bazarın müəyyənləşdirilməsinin məhsul və ya xidmətlər üzərində qurulan bu yanaşması əsasında, bu yolla müəyyənləşdirilmiş seqmentlərin, səmərəli seqmentləşdirmə sistemləri üçün zəruri olan davranışlardakı fərqi nümayiş etdirdiyi fikri durur. Məsələn, *Deere* kompaniyasının qəbul etdiyi strategiyası ancaq ona görə əhəmiyyət kəsb edirdi ki, kiçik və böyük buldozerlərə müştərilərin və alıcıların tələbatı müxtəlif idi. Əgər müştərilərin tələbatı mahiyyətcə eynidirsə, ancaq, müxtəlif məhsul və ya xidmətlərlə ödənilirsə, onda, bu seqmentləşdirmə metodu bazar haqqında uzaqgörməz təsəvvürlərin forçalaşmasına gətirib çıxa bilər.

12.2.2. Xidmət edilən bazar və ya bazarlar

Əksər kompaniyalar hal-hazırda müştərilər və ya xidmət göstərilən bazarlar əsasında aparılan seqmentləçdirmə metodlarından istifadə etməyə başlamışlar. Müştərilərin aldıqları konkret məhsulları deyil, onların özlərini müəyyənləşdirirlər. İstehlakçı bazarlarında rəhbərlik demoqrafik və sosial-iqtisadi seqmentlər haqqında danışa bilər, istehsal təyinatlı məhsullar bazarında isə müəyyənləşdirmə Standart sənaye təsnifatı və ya sifarişlərin miqdarına əsaslana bilər. Əksər bazarlarda müştərilərin məhsul və ya xidmətin istehlakından almaq istədiyi faydalılığa və/və ya məhsul və ya xidmətin istifadə üsuluna əsaslanan seqmentləşdirmə metodu daha əlverişlidir.

Van den Berghs kompaniyası (*Unilever*-in qız kompaniyası) böyük uğula sarı yağlar bazarını müştərilərin əldə etmək istədikləri faydalılığa uyğun seqmentləşdirmişdir (bax, *Broadbent*, 1983). Kərə yağları, marqarin və aşağı yağ tərkibli "yüngül" buterbrod yağlarından ibarət bazar, 1979-cu ildə, pərakəndə satış qiymətləri ilə 600 mln. funt sterlinq qiymətləndirilmişdir. Bu ümumi artımın müşahidə edilmədiyi statik bazar idi. Ancaq bazarın özünün dailində vacib dəyişikliklər müşahidə olunurdu. Qiymət fərqlərinin artımı nəticəsində kərə yağından marqarinə keçid təmayülü mövcud idi. (1970-ci ilin ortalarında kərə yağı və marqarin təxminən eyni qiymətə idi, ancaq, bu dövrdən başlayaraq yağın qiyməti daha sürətlə artmış və bu da fərqi yüksəltmişdir.) Bununla yanaşı, 1970-ci illərin sonu, 1980-cı illərin əvvəllərində Birləşmiş Krallıq iqtisadiyyatında böhran baş verdiyi zaman qiymətə olan həssaslıq da

yüksəldi. *Van den Berghs* kompaniyası bazarın seqmenləşdirilməsini apararaq tezliklə bazar imkanlarının aşkarlaı. Müxtəlif faydalılığa istiqamətlənmiş an azı beş seqment aşkarlandı:

- **Seqment 1**-ə "əsil yağın dadını" duymaq istəyənlər və bu dadı duymaq üçün istənilən qiyməti ödəməyə hazır olanlar daxil idi. Bu seqmentin istehlakçıları yağı seçirdilər; ən tezsatılan brendlər *Anchor*, *Lurpak* və *Country Life* idi.
- **Seqment 2**-ə kərə yağının dadını, ləzzətini və konsistensiyasını duymaq istəyən, lakin, qiymətlərə həssas olanlar daxil idi. Onlar öz həzzlərindən imtina etmək fikrində deyildilər və mövcud marqarinlərin onları qane edəcəyinə də əmin deyildilər. Bu müştərilər, adətən, satışda olan ən ucuz yağ modellərini seçirdilər (supermarketlərin öz markalarını).
- **Seqment 3**-ə mövcud marqarinlərdən istifadə etməyə hazır olan keçmiş yax istehlakçıları daxil idi. Onlar, hətta, marqarində yüngül konsistensiya və buterbroda asan sürtülmə kimi əlavə üstünlüklər də aşkar etmişdilər. Bu seqmenti həm kiçik qablara, həm də böyük qablardakı qablaşdırmalar cəlb edirdi. Bu istehlakçılar seqment 2 ilə müqayisədə qiymətə daha çox həssas idilər. Bu seqmentdə aparıcı brend *Stork* marqarini idi.
- **Seqment 4**- sayları artan azlıq seqmentidir; burada istehlakçılar pəhriz və artıq çəkilərinin azalması haqqında düşünürdülər. Xüsusən də onları yağın kaloriliyi və tərkibi məsələləri maraqlandırırdı. Sonralar bu seqmentdə *St İvel Cold* əsas məhsul oldu.
- **Seqment 5**-i ümumiyyətlə sağlamlıq və xüsusən də xoesterinin təsiri maraqlandırırdı. Bu seqmentdə yarımdoymamış yağlarla zənginləşdirilmiş aşağı xolestirinli "yüngülləşdirilmiş" yağ növləri xüsusi cəlbediciliyə malik idi. Bu seqmentdə bazar lideri *Flora* brendi idi.

Van den Berghs kompaniyası yuxarıda təsvir etdyimiz seqmentləşdirməni qəbul edərək və konkret seqmentləri ayrı-ayrılıqda cəlb etmək üçün öz brendlərini mövqeləşdirərək 1980-cı ildə bütün bazarın təxminən 60 faizini ələ keçirdi. Seqment 1 bilərəkdən məqsəd kimi seçilmədi. Dadına görə yağa çox bənzəyən (qapalı dequstasiya zamaı) *Krona* marqarin-monoliti, ucuz yağ axtaran seqment 2-dən müştəriləri cəlb etmək üçün, buraxılış qiyməti və maya dəyəri arasında böyük fərqdə qiymətə əlavə ilə satışa çıxarıldı. Seqmen 3 *Van den Berghs* kompaniyasının lider brendi –*Stork* marqarini – tərəfindən təmin edildiyi vaxt, seqment 4 və 5-ə uyğun olaraq *Outline* və *Flora* xidmət göstərirdi. 1980 və 1990-cı illərdə seqment 2-ə xidmət göstərmə uğrunda rəqabət gücləndi. *Krona*nın ilkin uğurundan sonra *Dairy Chest* kompaniyası 1983-cü ildə *Clover*-i süd xammalından yüngülləşdirilmiş buterbrod yağı kimi buraxdı. 1991-ci ildə *Van den Berghs* kompaniyası maraqlı "İnanmaq olmur ki, bu yağ

deyil" adı (*I can't believe It's not butter*) altında – nisbətən daha aşağı piyə malik yağ dadını verən brend – məhsul buraxdı. Bazara çıxandan cəmisi doqquz ay sonra *ICBINB* (onu ticarətdə belə adlandırırdılar) aşağı piyli yüngül marqarinlər bazarının 2,3 faizinə qədərini tutdu. 1995-ci ildə, onun ardınca, *St İvel* kompaniyasından ona tamamilə əks mövqeləndirlmiş "İfrat yağlı" ('*Utterly Butterly*') brendi meydana gəldi. Bundan sonra *Benecol* kimi buterbrod tərkibli- "xolestirin seperatorları"nın meydana gəlməsi *Van den Berghs* kompaniyasının bazardakı hakim mövqeyinə növbəti dəfə meydan suladı.Bazarın bu hissəsinə *Flora Pro-Active*-in buraxılması ümumi liderliyin saxlanmasını təmin etdi.

Marketinq məsələlərinə yaradıcı yanaşan *Van den Berghs* kompaniyasının və digər bazar iştirakçılarının uğurunu təmin edən əsas həlledici an, onların digər kompaniyalar tərəfindən qəbul edilmiş bazarın seqmentləşdirilməsi lə razılaşmamaı oldu. Əksər dinamik istehlak bazarlarında, xüsusən də qida məhsulları marketinqində müştərilərin ümumi xarakteristikası və ya istifadə həcmi əsasında həddən artıq parçalanma təmayülü müşahidə olunur. Əgər kompaniya motivləşdirməyə və səbəblərə diqqət göstərərək alış qərarının əsasında duran bu amillərdən uzağa baxa bilərsə, onda, əksər hallarda rəqabətli üstünlük əldə edəcək.

Seqmentlər müəyyənləşdirildikdən sonra, bazar cəlbediciliyindən və konkret bazar seqmentində kompaniyanın mhkəmliyindən və ya potensial möhkəmliyindən çıxış edərək alternativləri qiymətləndirmək lazımdır.

Belə qiymətləndirmə bir sıra amilləri nəzərə almaqla aparılır.

12.3 BAZAR SEQMENTİNİN CAZİBƏDARLIĞININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Aydındır ki, bazarı və ya konkret bazar seqmentini qiymətləndirərkən bir çox amilləri nəzərə almaq lazımdır. 3-cü fəsildə, biz, çoxamilli qiymətləndirmə metodlarını məhsul təklifi portfelinin qiymətləndirilməsi kontekstində nəzərdən keçirmişdik, bu fəsildə isə onlar hansı bazara ilk növbədə girmək lazım gəldiyinin müəyyənləşdirilməsi üçün strateji alətlər kimi nəzərdən keçirilir. Belə amillərin çoxlu siyahıları mövcuddur, ancaq, onları aşağıdakı qaydada qruplaşdırmaq olar:

bazar amilləri;
iqtisadi və texniki amillər;
rəqabət amilləri;
işgüzar mühit amilləri.

Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, bu cür ümumi siyahı ancaq istinad nöqtəsidir: konkret kompaniya üçün bazarın cazibədar olub-olmadığını

göstərən amillər həmin kompaniyanın spesifik xüsusiyyətlərindən və onun rəhbərliyinin prioritetlərindən doğur. Məsələn, bir kompaniya bazarın böyüyən sektorunu həddən artıq cazibədar hesab etdiyi halda, həmin sahənin digər kompaniyası öz maliyyə və başqa imkanlarını parçalamamaq üçün aşağı templi artıma üstünlük verə bilər. Maya dəyərində rəqibləri üzərində üstünlüyə malik olan analoji kompaniya rəqiblərindən fərqli olaraq qiymətə həssas olan bazar seqmentlərini özləri üçün cazibədar hesab edirlər. Həqiqətən də, amillər qrupu bazarın cazibədarlığı haqqında fikir formalaşdırırlar və onların hamısı da tamamilə subyektivdirlər.

12.3.1. Bazar amilləri

Bazarın cazibədarlığının qiymətləndirilməsinə təsir göstərən bazar xarakteristikaları şəkil 12.3-də verilib.

Seqmentin ölçüsü

Potensial bzar məqsədinin cazibədarlığına xidmət edən amillərdən biri, şübhəsiz ki, onun ölçüsüdür. Böyük həcmli əməliyyata malik bazarlar ticarətin genişlənməsi üçün(əksər kompaniyalar üçün əsas strateji məqsəd) daha böyük potensiala malik olurlar. Bundan başqa, onlar istehsal və marketinqdənn müsbət miqyas effekti almaq üçün potensial imkanlar açır və deməli əməliyyatların səmərəliliyini artırırlar.

Bazar amilləri Həcmi; artım tempi; həyat tsiklinin mərhələsi;proqnozlaşdırılanlığı;qiymətin elastikliyi;alıcının bazar gücü;tələbin tsiklliyi	**İqtisadi və texniki amillər** Bazara girmədə və ondan çıxmadamaneələr;təchizatçının bazar gücü; texnikadan istifadə; lazım olan investisiya; qiymət fərqi
Rəqabət amilləri Kəskinlik; keyfiyyət; əvəzedicinin meydana gəlmə təhlükəsi; diferensiasiya dərəcəsi	**İşgüzar ətraf mühit amilləri** İqtisadi tərəddüdlər; siyasi və hüquqi amillər; normativlər; sosial aspektlər; fiziki mühit

Şəkil 12.3. Bazar seqmentinin cazibədarlığına təsir edən amillər

Seqmentin artım tempi

Kompaniyalar sadəcə fəaliyyət miqyasını genişləndirməyə cəhd göstərmirlər, onlardan əksəri artım vəzifələri ilə fəal surətdə məşğul olurlar. Çox vaxt kompaniyalarda belə bir fikir formalaşır ki, böyüyən bazarda satış həcmini artırmaq daha asan olur.

Əksər qərb ölkələrində kola bazarı qazlaşdırılmış içkilər bazarının daxilində daralır ki, bu da onu əvvəlkinə nisbətən daha az cazibədar edir. Məsələn, ABŞ-da kolanın payı bazarda 1990-cı ildə 72 faiz idisə 2000-ci ildə bu rəqəm 60 faizədək düşmüşdür. Bununla yanaşı, butulkada satılan suyun, sokun və idman içkilərinin satışı iki dəfəyədək artmışdır. Bu, kola satışının 65 faizini edən və payına bütün dünyada satılan alkoqolsuz içkilərin üçdə biri düşən *Coca-Cola* kompaniyası üçün həyəcan təbilidir (*Financial Times,* 19 September 2001).

Sahənin inkişaf mərhələləri

Əvəllər (fəsil 5-ə bax), biz, bazarın müxtəlif inkişaf mərhələlərinin xarakteristikasını nəzərdən keçirmişik. Kompaniyanın məqsədindən asılı olaraq (nəğd vəsaitlərin əldə edilməsi və ya inkişaf) müxtəlif inkişaf mərhələləri onun üçün böyük cazibədarlığa malik ola bilər. Bildiyiniz kimi, ilkin inkişaf mərhələlərində olan bazarlar ilkin targetinq üçün daha cazibədardırlar, çünki, onlar gələcəkdə böyük potensiala malikdirlər və onlardan aşağıda rəqiblərin təzyiqi ehtimalı mövcuddur(bax, aşağıda, rəqabətin kəskinləşməsi). Ancaq, adətən, inkişaf onu dəstəkləyə bilən marketinq investisiyası (satışın stimullaşdırılması, bölüşdürmə və s.) tələb edir və buna görə də daxilolmalar məhdud ola bilər. Əgər kompaniyanı dərhal nəğd vəsaitlərin dail olması və mənfəətin alınması maraqlandırırsa, daha az kapital qoyuluşu tələb etdiyinə görə inkişaf etmiş bazarlar daha məqsədəuyğundur.

Proqnozlaşdıra bilmək

Biz əvvəlcə bazarın proqnozlaşdırıla bilən olmasının onun marketinq mütəxəssisləri üçün cazibədarlığı formalaşdıran amil olduğunu qeyd etmişdik. Şübhəsizdir ki, bazar proqnozlaşdırılan olduqa, daha az kəskin tərəddüdlərə məruz qaldıqda dəqiqliklə seqmentin potensial qiymətini proqnozlaşdırmaq və bazar məqsədinin uzunmüddətə həyat qabiliyyətli olub-olmamasını görmək olar.

Qiymət elastikliyi və qiymətə həssaslıq

Əgər kompaniyanın əsas rəqibləri üzərində maya dəyərinə görə böyük üstünlüyü yoxdursa, onda, tələbin qiymətə görə elastikliyinin aşağı olduğu və qiymətə həssaslığın daha az olduğu bazarlar daha cəlbedicidir. Qiymətlərə həssas olan bazarlarda qiymət rəqabəti (xüsusən də sahənin inkişafının yetkinlik dövründə) və daha az səmərəli olan təchizatçıların sıxışdırılıb çıxarılması ehtimalı böyükdür.

Müştərinin bazar gücü

Alıcıların (son müştərilər və ya bölüşdürmə zəncirindəki vasitəçilər) həlledici sözə malik olduğu bazarlar təchizatçıların dominant mövqeyə malik olduğu və öz şərtlərini diktə etdiyi bazarlara nisbətən daha az cazibədardır.

Birləşmiş Krallıqda qida məhsulları bazarında iri supermarket şəbəkələri əhəmiyyətli bazar gücünə malikdirlər. Beş aparıcı şəbəkə ölkənin qida məhsullarına olan tələbatının təxminən 65 faizini verir. Qida məhsulları istehsalçıları və emaledici müəssisələr öz məhsullarının istehlakçılara daha yaxın olması üçün supermarketlərin piştaxtalarında məhsullarına yer uğrunda öz aralarında amansız mübarizə aparırlar. Bundan başqa, bəzi supermarket şəbəkələri qida məhsulu istehsalçılarından öz piştaxtalarında onların məhsullarına yer vermələri müqabilində haqq almağa başlayıblar.

Anoloji qaydada hərbi forma bazarında bazar gücünün təmərküzləşməsi (hökumətin əlində) potensial iştirakçılara onların hansı şərtlər daxilində rəqabət aparacağını diktə edir.

Tələbin tsiklliyi və mövsümiliyi

Mövsümdən və ya tsikldən asılı olaraq tələbin tərəddüd səviyyəsi də potensial seqmentin cazibədarlığına təsir göstərir. Mövsümi hadisələrdən güclü surətdə asılı olan bazarlara xidmət göstərən kompaniyalar üçün qeyri-mövsümi bazarlardakı yeni imkanlar həddən artıq cazibədar ola bilər: o kompaniyaya öz imkanlarından bütün ildə istifadə etməyə imkan verir.

Thompson nəşriyyat qrupu təşkil edilmiş turlar bazarını, əsasən də, nəğd vəsaitlərin daxil olması səbəbindən həddən artıq cazibədarhesab edir. Kompaniyaya qış aylarında nəşr etmək üçün topdan kağız alışını həyata keçirmək lazım gəlir və o hesab edir ki, bu onun nəğd vəsaitini ciddi surətdə üzür. Adətən qış aylarında alınan və ödənilən təşkil edilmiş turlar ən kritik anlarda həddən artıq lazım olan nəğd vəsaitlərinin əldə edilməsi üçün gözəl fürsətlər açmışdır. Əvvəlcədən nəğd axınların daxil olması məqsədilə yaradılmış *Thompson Holidays* kompaniyası həddən artıq uğurlu turoperatora çevrildi.

12.3.2. İqtisadi və texniki amillər

Bazarın iqtisadi xarakteristikasını və istifadə edilən texnologiyanı daha geniş əks etdirən məsələlər aşağıda verilib.

Bazara daxil olmağa maneə

Müdafiə olunan texnologiya və ya digər məhsullara keçmənin yüksək dəyəri olan bazarlar oranın iştirakçılar üçün cazibədar, iddiaçılar üçün isə

cazibəsizdir. Uzunmüddətli perspektivdə ancaq barmaqla sayılacaq qədər bazarın daxil olma üçün ciddi maneələrə malik olmasına baxmayaraq, əksər kompaniyalar üçün bu maneələri aşmaq bütün təşəbbüsləri həddən artıq bahalı və iqtisadi cəhətdən sərfəsiz edə bilər.

Bazardan çıxmağa maneə

Əksinə, kompaniyaların müdafiə üçün yararsız və ya sərfəsiz mövqelərin əsiri ola biləcəyi bazarlar mahiyyətcə cazibədar deyillər. Məsələn, bəzi yeni potensial bazar məqsədləri əhəmiyyətli investisiya maneələrinə (daxil olmağa maneə) malik ola bilər və əgər kompaniya bu maneəni aşsa, onda, o, yaratdığı gücdən istifadəni davam etdirmək məcburiyyətində qalacaq. Digər bazarlarda nüfuzlu müştərilər daha zəngin sektorlarda işlə məşğul olmaq müqabilində məhsul/xidmətin tam spektrini tələb edə bilər. Yüksək riskə malik yeni məqsədli bazarlara xidmət göstərməyə keçmə zamanı əsas diqqəti, kompaniyanın mövqeyinin müdafiə olunmaq üçün yararsız olduğu təqdirdə, çıxma strategiyasına yönəltmək lazımdır.

Təchizatçının bazar gücü

Lazımi məhsul və xidmətlər yaratmağa imkan verən xammal təchizatını və üçüncü tərəfin digər paylarını da nəzərə almaq lazımdır. Təchizatçıların inhisarda olduğu və ya inhisara yaxın olan gücə malik olduğu bazarlar, bir-birilə rəqabət aparan müxtəlif təchizatçıların xidmət göstərdikləri bazarlara nisbətən az cazibədardırlar (bax, *Porter*, 1980).

Texnikadan istifadə səviyyəsi

Texnikadan istifadə və onun səviyyəsi müxtəlif rəqiblər üçün bazar məqsədlərinin cazibədarlığına müxtəlif cür təsir edir. Texniki baxımdan daha qabaqcıl kompaniyalar öz təcrübələrindən tam olaraq istifadə edəcəkləri və bu xüsusiyyətin digər kompaniyaların daxil olmasına maneə olacaq bazarlara maraq göstərirlər. İnsanlar və insani münasibətlər kimi digər sferalarda vərdişlərə və güclü tərəflərə malik texniki baxımdan daha zəif inkişaf etmiş kompaniyalar texnika ilə daha az səviyyədə bağlı olan bazarlara daha uyğundur.

Lazımi investisiya

Lazımi investisiyanın, maliyyə və digər öhdəliklərin həcmi bazarın cazibədarlığına təsir göstərir və bəzi kompaniyaların eyni zamanda bir neçə bazar məqsədinə malik olmasını qeyri-mümkün edə bilər. İnvestisiya tələbləri daxil olmağa maneə olmaqla iştirakçıları müdafiə edə və iddiaçıların daxil olmasını əngəlləyə bilər.

Mümkün zolaq (marja)

Nəhayət, maya dəyəri və satış qiyməti arasında fərq müxtəlif bazarlarda müxtəlif olacaq. Bunun səbəblərindən biri qiymətə həssaslıq, digəri isə rəqabət mübarizəsidir. Qida məhsullarının pərakəndə ticarət sferasında, bildiyiniz kimi, fərq böyük olmadığı halda (2-d faiz), digər bazarlarda o 50 faiz və daha çox ola bilər.

12.3.3. Rəqabət amilləri

Potensial bazar məqsədlərinin cazibədarlığının qiymətləndirilməsində istifadə edilən üçüncü qrup amillər kompaniyanın bu bazarlarda qarşılaşdığıçrəqabətlə bağlıdır.

Rəqabətin kəskinləşməsi

Bazarda ciddi rəqiblərin sayının böyük əhəmiyyəti var. Bazarda dominantlıq edən bir (inhisarçılıq), iki (duapoliya, iki rəqibin inhisarı), bir neçə (oliqapoliya) və ya heç neçə ("mükəmməl və ya azad rəqabət") iştirakçı ola bilər. Bir və ya bir neçə iştirakçının dominantlıq etdiyi bazarlara daxil olmaq üçün öz, meydanını qorumaq məqsədilə onlar üzərində rəqabətli üstünlüyə malik olmaq lazımdır. Müəyyən şərtlər daxilində bəzi mümkün situasiyalarda bazarın fəaliyyətdə olan iştirakçıları baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilmirlər və bununla da daha cəsarətli rəqiblərə əlverişli şərait yaradırlar.

Mükəmməl və ya təxminən mükəmməl bazarlarda qiymət müharibələri yayılıb. Bazarın əksər xırda iştirakçıları rəqib məhsula münasibətdə anoloji məhsul təklif edirlər və buna görə də diferensiasiya çox nadir hallarda olur (dayanıqlı rəqabətli struktura – fəsil 5-ə bax), məhsulları isə çox vaxt funksional xüsusiyyətinə və ya keyfiyyətinə görə deyil, qiymətinə görə fərqləndirirlər. Bu şəraitdə rəqabət aparmaq üçün ya qiymətdə üstünlük əldə etmək (daha təkmil texnologiya, təchizat və ya fəaliyyət miqyası ilə əldə etmək olar), ya da bazarda dəyərli nadirlik yaratmaq qabiliyyətinə malik olmaq lazımdır. Rəqiblərin az və ya zəif olduğu seqmentlərdə də imkanlar yarana bilər.

1980-cı illərin əvvəllərində *Barratt Developments* kompaniyası yaşayış yerləri tikintisi bazarına böyük təsir göstərdi. Bazarın seqmentləşdirilməsi zamanı kompaniya istehlakçının həyat tsiklinin müxtəlif mərhələlərində yaşayış yerlərinin xüsusi tipinə tələb aşkarladı. Birinci layihə subay gənclərə hesablanmış *Studio Solos* oldu. Birinci ildə *Barratt* kompaniyasının satışı 2000 evdən çox oldu (satılan yeni yaşayış yerlərinin 2 faizi). Həmin strategiya kompaniyanın beynəlxalq səviyyədə genişlənməsinin başlanğıcını qoyaraq Birləşmiş Ştatlarda da tətbiq olundu (*Barratt* kompaniyasının ABŞ-dakı satışının 70 faizi *Solos*-un payına düşür). Eyni zamanda kompaniya Birləşmiş Krallıqda təqaüdçülər

üçün yaşayış yerlərini uğurla hazırladı – qapıçılı və kommunal xidmətli çox mənzili evdə bir və ya iki yataq otağına malikmənzillər. Həm təqaüdçülər üçün evlər baxımından, həm də, *Solos* baxımından *Barratt* kompaniyası aşkarlanmış bazarlarla fəal məşğul olanlar arasında birincilərdən oldu. Həqiqətən də, o, yaşayış evləri bazarının təkcə ənənəvi qaydada adi tikililərə, qonşu evlə ümumi divara malik bir mənzilli evlərə və sərbəst tikilmə evlərinə (bir ailəlik ev) bölünmədiyini etiraf edən ilk kompaniyalardan olduğunu iddia edə bilər.

Rəqabətin keyfiyyəti

8-ci fəsuldə "yaxşı" rəqiblər haqqında məlumat verilib. Yaxşı rəqiblər – öz qarşısında şöhrətpərəst məqsədlər qoymayan və bazar haqqında düşünən, bazarını sabitləşdirə bilən rəqiblərdir. Bundan başqa, yaxşı rəqiblər bazara daha yaxşı xidmət göstərmək arzusunda olmaqları ilə fərqlənir və deməli, kompaniyanı işgüzar mühitdəki baş verən dəyişikliklərdən geri qalmağa qoymayaraq onun həmişə rəqiblərini üstələməyə hazır olmağa kömək edir. Daha az proqnozlaşdırıla bilən, dəyişkən rəqiblərin olduğu bazarlarda fəaliyyət göstərmək və nəzarət etmək nisbətən çətindir, buna görə də, onlar potensial məqsədlər kimi elə də cəlbedici deyillər.

Əvəzedicinin meydana gəlmə təhlükəsi

İstənilən bazarda müştərinin əsas probleminin yeni həll üsulunun tapıla biləcəyi və nəticədə kompaniyanın təklifinin köhnələ biləcəyinə dair qorxular var. Çox vaxt misal kimi loqarifm xətkeşlərinin əvəzində cib kalkulyatorlarının meydana gəlməsi göstərilir: ancaq çoxlu sayda daha parlaq misallar da mövcuddur. 1980-90-cı illərdə texniki dəyişikliklərin sürətlənməsi ilə daha çox sayda məhsul əvəz ediləcəkdir.

Belə şəraitdə iki strategiya daha məqsədəuyğundur. Birincisi, texniki yeniliklə daha az bağlı olan kompaniyalar üçün: əvəzetmə ehtimalının daha az olduğu bazar məqsədləri axtarın (ancaq heç vaxt əvəzetmə olmayacaq deyə arxayın olmayın!). İkincisi, kompaniyanızın növbəti əvəzetmə səviyyəsinə çıxmasını təmin edə biləcək məqsədləri müəyyənləşdirin. Belə strategiya zamanı kompaniyalar aşağı səviyyəli texnikanın istifadə edildiyi bazar məqsədlərini daha fəal surətdə axtarırlar və buna görə də əvəzedici məhsulun hücumları qarşısında daha dişbatandırlar. Klassik misal kimi, bazara, fərdi EHM lazer printerləri üçün qurğuları və onun ardınca rəng printerini (matris printerlərə hücum edərək) buraxan *Hewlett-Packard* kompaniyasının uğurunu göstərmək olar.

Diferensiasiya səviyyəsi

Təklif olunan məhsullar arasında cüzi diferensiasiya olan bazarlar diferensiasiyaya nail ola bilən kompaniya üçün əhəmiyyətli imkanlar açır. Əgər diferensiasiya qeyri-mümkündürsə, onda, çox vaxt qiymət ziddiyətləri formasını alan rəqabətli struktur təşəkkül tapır ki, bundan da qaçmaq lazımdır.

12.3.4. Ümumi işgüzar mühit

Nəhayət, baxılan bazar və ya seqment ətrafında olan daha ümumi amillərlə bağlı məsələ də mövcuddur.

İqtisadi tərəddüdlərə meyllilik

Bəzi bazarlar digərlərinə nisbətən iqtisadi tərəddüdlərə daha çox meyllidirlər. Xüsusən də əmtəə bazarları tez-tez geniş iqtisadi dəyişikliklərin təsirinə məruz qalır ki, bu da belə bazarın iştirakçılarının onları idarə etmək imkanlarının az olduğunu göstərir. Məsələn, 1990-cı illərin ortalarında, Yeni Zellandiyanın yun parça ixracatçıları sənayesi, dünya tələbinin azalması və ölkədə yun parça ehtiyatlarının toplanması nəticəsində Avstratliyanın yun parçanın minimal qymətinin 20 faizədək azalması barədə çıxartdığı qərardan çox əziyyət çəkmişdir. Avstraliya əsas mallar bazarında elə dominant mövqe tutur ki, Yeni Zellandiya onun qaydaları ilə oynamaq məcburiyyətində qalır.

Siyasi və hüquqi amillərin təsirinə meyllilik

Siyasi və hüquqi amillərdən ciddi təsirlənən bazarlar iqtisadi qeyri-müəyyənliyin təsirinə məruz qalan bazarlar kimi ümumi halda müdafiə edilmişlərə nisbətən cazibəsizdirlər. Belə amilləri bazara daxil olmaq üçün məlumatlı olmayan kök salmış rəqiblərə (məsələn, köhnə dövlət inhisarlarının müdafiəsi aradan qaldırılır)qarşı istifadə etmək halları əlbəttə ki istisna təşkil edir.

Tənzimləmə səviyyəsi

Nəzərdən keçirilən bazarlarda tənzimləmə səviyyəsi təşkilatın fəaliyyətində nə qədər azad olacağını göstərir. Adətən, az tənzimlənən bazarlar sərt tənzimlənən bazarlara nisbətən novator metodlarla fəaliyyət göstərən operatorlara böyük imkanlar yaradır.

Lakin, bu qaydadan istisna da var. Tənzimlənən bazarlar onun iştirakçısı olan kompaniyaları daha böyük müdafiə edə bilərlər. Bu, bazara daxil olmanı səmərəli surətdə məhdudlaşdıraraq (və ya maksimal qiymət müəyyənləşdirir) beynəlxalq rəqabətdən müdafiə tədbirlərini əhatə edə bilər (avropa avtomobil istehsalçılarının kvotanın köməyilə yapon avtomobilləri idxalından müdafiə kimi). Ancaq, burada

xəbərdarlıq etmək lazımdır. Dünya təcrübəsi göstərir ki, müdafiə qeyri-səmərəlilik yaradır və indi, dünya ticarətində baş verdiyi kimi, müdafiə tədbirləri ləğv edildikdə, real dünya rəqabətindən ayılan sahələr yenidənqurmanın çətinlikləri ilə qarşılaşırlar.

Sosial qəbul etmə və fiziki mühitin təsiri

Ətraf mühitin müdafiəsinə diqqətin güclənməsi və "yaşıl" partiyaların meydana gəlməsi ilə kompaniyaların siyasəti getdikcə daha çox öz işlərini qurmağa hazırlaşdıqları bazar məqsədinin sosial əhəmiyyətinə diqqət göstərməyə yönəlir. Xüsusən də kompaniya ən müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olduğu hallarda, onun bir bazara çıxışının digər fəaliyyət növlərinə necə təsir göstərdiyini nəzərə almaq vacibdir.

Təbiətin, onun flora və faunasının qorunmasına diqqətin artması ilə, indi, bəzi kosmetika kompaniyaları öz məhsulları üçün canlı mənşəli olmayan inqrediyentlərin axtarılması ilə məşğuldurlar, aerozol istehsalçıları isə freonların yerinə ozon qatına zərər vurmayan qaz-sıxışdırıcılardan istifadə etməyə başlamışlar. Kosmetika malları və tualet ləvazimatlarının istehsalçısı və pərakəndə taciri *The Body Shop*, vegeterianların dəyərlərindən istifadə edərək hazır vegeterian yeməklər brendi *Linda McCartney's* kimi, heyvan mənşəli olmayan inqrediyentlərdən istifadə etdyini elan edərək özünə bazarda həddən artıq uğurlu mövqe tutub.

Son

Bazarın keyfiyyəti bir sıra amillərdən asılıdır. Bütün digər şərtlərin sabitliyi daxilində böyük və genişlənən seqmentlər perspektivə geniş imkanlar açırlar. Amma, digər amillər nadir hallarda eyni olurlar, ölçü və artım öyrənilməsi lazım olan yeganə amillər deyildir. Kompaniyanın seqmentdə asan müdafiə olunan və dəyərli mövqeyinin yaradılması üçün miyas xüsusilə vacibdir. Burada təqdim olunan seqmentə münasibətdə kompaniyanın davamlılığının dəqiq müəyyənləşdirilməsi də tələb olunur.

12.3.5. Meyarları başa düşülən və dəqiq müəyyənləşdirilmiş necə etmək olar

Əvvəlcə biz göstərdik ki, konkret kompaniyalar üçün seqmenti cazibədar edən amillər yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz ümumi siyahını təkrar etməyəcək və böyük ehtimalla həmin kompaniyalar üçün unikal olacaqdır. Bundan başqa, biz qeyd etdik ki, qərarların qəbulu üçün meyarların faydalı iş əmsalı da müxtəlif olacaqdır – sürətlə genişlənən bazarlar eyni sahədə bəzi kompaniyalar üçün cazibədar, digərləri üçün isə cazibəsiz olacaqdır.

Bazarın/seqmentin qiymətləndirilməsinin bəzi real meyarları həddən artıq subyektiv və xüsusi ola bilər. Məsələn, pivəbişirmə zavodu öz məhsulu üçün alternativ bazarları qiymətləndirərək bazarın cazibədarlıq meyarlarını aşağıdakı kimi müəyyənləşdirmişdir:

- **Bazarın ölçüsü**. Zavod müəyyənləşdirmişdir ki, minimal bazar dəyəri onun üçün maraqlı olacaqdır.
- **Bazarın artım tempi**. Mülayim artım məqsədəuyğun hesab edildi (zavod əlavə məhsullar bazarındakı artımdan geri qalmamaq üçün böyük vəsaitlər investisiya etmək istəmirdi).
- **Gərgin olmayan rəqabət**. Birbaşa rəqiblərlə qarşılaşmaq istəmirdi.
- **Stabillik**. Pul vəsaitlərinin stabil gəlməsini istəyirdi.
- **Təvazökar rol**. Zavod KİV-də və ya hakimiyyətin tənzimləyici fəaliyyətində tənqidə səbəb olacaq istənilən sferaya vəsait qoymaq istəmirdi.

Bizim qarşımızda keyfiyyətin və miqdarın, obyektivliyin və subyektivliyin əlaqələndirilməsi durur. Bununla belə, bu, həmin idarəetmə qrupu üçün əhəmiyyətli olan məsələlərdir. Real meyarların bəzilərinin bazarın iqtisadi təhlilinin deyil, korporativ mədəniyyəti və rəhbərliyin seçimini əks etdirməsinə baxmayaraq, onları daha dəqiq göstərmək olduqca vacibdir.

Virgin Group son işlərində *Virgin* üçün cazibədar olacaq yeni bazarların meyarlarını qəti surətdə müəyyənləşdirmişdir. Korporasiyanın inkişaf üzrə direktoru Bred Rasor elan edir ki, *Virgin*, bazara, ən azı aşağıda verilmiş dörd meyara cavab verdiyi halda vəsait investisiya etmək niyyətindədir (*Piercy*, 1997):

1. Məhsullar prinsipial yeni olmalıdır.
2. Onlar bərqərar olmuş avtoritet fikirlərə iddia etməlidirlər.
3. Onlar müştərilərə pula görə əhəmiyyətli dəyərlilik təqdim etməlidirlər.
4. Məhsullar yüksək keyfiyyətli olmalıdırlar.
5. Bazar genişlənməlidir.

Burada *Virgin*-in missiyası verilib – "yüksək keyfiyyətli məhsulları biznes-klass qiymətinə" təqdim etmək və brendi yeni bazar imkanlarına uyğun istifadə etmək.

12.3.6. Dəyişikiliklərin təsiri

Heç bir şeyin daimi olmadığını, hər bir şeyin dəyişdiyini və bəzən dəyişikliklərin müxtəlif aspektərldə müxtəlif sürətlə getdiyini başa düşmək lazımdır:

- **Kompaniyaların dəyişməsi**. Kompaniyaların inkişafı ilə bazarın cazibədarlığına baxışlar dəyişə bilər. *Virgin*-lə bağlı yuxarıda baxdığımız misalda bu meyarlar onun bazara qoyduğu keçirdiyi

investisiyaları deyil, kompaniyanın indi necə inkişaf etdiyi ilə bağlı təsəvvür verə bilər.

- **Bazarların dəyişilməsi**. Bazarın cazibədarlığı köklü surətdə dəyişə bilər. Birləşmiş Krallıqda spirtli içkilər istehsalçıları qrupu *Matthew Clark* 1996-cı ilin sonunda elan etdi ki, *Diamond White* və *K Ciders*-in satışı 40 faiz azalıb və bu da mənfəətin azalmasına səbəb olub. Bu onunla izah olunurdu ki, bu içkiləri istehlak edən gənclər *Bass* kompaniyasının az alkoqollu limonad brendi *Hooch* kimi tərkibində spirt olan qazlı içkiləri içməyə üstünlük verirlər. Sahə ekspertlərinin ehtiyatla yanaşdığı az alkoqollu qazlı içkilər bazara çıxarılandan bir il sonra ildə 100 mln. litr satılırdı.
- **Rəqiblərin dəyişilməsi**. 1950-ci illərdə Birləşmiş Krallıqda məişət tozsoranları bazarı *Hoover* və *Electrolux*-un hökmranlığı altında idi. Bu ən adi tozsoranlar idi. Ceyms Dayson bazar iştirakçılarına yeni məhsul təqdim etdi – "dünyada ilk dəfə toz yığansız tozsoran" –və ələ salındı. Çoxlu maneələri aşandan sonra o öz məhsulunu – yeni texnologiyada və baha qiymətə - buraxmağa başladı. Birinci il, o, 3 mln. funt sterlinqlik tozsoran satdı və hər 12 ayda satış üç dəfə artırdı. Şaquli tozsoranlar bazarında *Hoover* kompaniyasının payı yarıya qədə azaldı, 1995-ci ildə qiyməti 180 funtdan bahalı olan tozsoranlar bazarında *Dyson* 58 faiz paya malik olduğu halda, *Hoover*-in ancaq 14 faiz payı var idi. Bazarın və onun seqmentlərinin cazibədarlığı radikal surətdə dəyişə bilər.
- **Bazarın yenilənməsi**. Bazarın cazibədarlığı həm də, yeni iş üsulları irəli sürən "yeni biznes ixtiraçıları" səbəbindən kəskin olaraq dəyişə bilər. Kitab yazılan zaman *Eagle Star* öz məhsulunu internet-sayt vasitəsilə ən ucuz təklif etməklə Birləşmiş Krallıqda avtonəqliyyat sığortası bazarına hücum etdi. *Daewoo* kompaniyası avtomobil əldə edilməsi üçün "maneəsiz" və həddən artıq sərfəli olan brend təklif etməklə və yeni birbaşa bölüşdürmə kanalı yaratmaqla Britaniya avtomobil bazarının 1 faizini (öz seqmentinin kifayət qədər böyük hissəsini) indiyə qədər görünməyən sürətlə ələ keçirdi. *Amazon.com* kitabları əlavə xidmətlərin (məsələn, onlayn axtarışın, kitabların icmalının və s.) sürətlə və ucuz təqdim edilməsi mümkün olan İnternet vasitəsilə müştəilərə təqdim etməklə kitabların pərakəndə ticarət sferasına ciddi surətdə daxil oldu.
- **Bazarın sərhədlərindəki dəyişikliklər**. Əvvəlcə baxdığımız bazarın müəyyənləşdirilməsi məsələsi bazarın cazibədarlığı məsələsindən – cazibədarlıq həmişə konkret bazarı nəzərdə tutur – ayrılmazdır. Qeyd olunduğu kimi, əksər bazarlara bir xüsusiyyət xasdır: ənənəvi sərhədlər və müəyyənləşdirmə daimi dəyişikliklər vəziyyətindədir. Qeyd etdiyimiz investisya səhvlərindən yayınmaq üçün müştərilərin yeni ehtiyaclarının və yeni

texnologiyanın meydana gəlməsi ilə sərhədlərin necə dəyişdiyini daima dərk etmək lazımdır.

12.4 MÖVCUD VƏ POTENSİAL ÜSTÜNLÜKLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Resurslar baxımından kompaniyaların nəzəri əsaslandırılmasının əhəmiyyəti və üstünlüyün (və zəifliyin) qiymətləndirilməsinin praktiki tərəfləri 6-cı fəsildə verilib. İndi qarşımızda duran məsələ bu resursların, imkanların və biliyin konkret bazara və ya konkret seqmentə nə cür tətbiq etmək mümkün olduğunu aydınlaşdırmaqdır (şəkil 12.4). Belə qiymətləndirməyə yanaşmalardan biri aşağıdakı parametrlərdən ibarətdir:

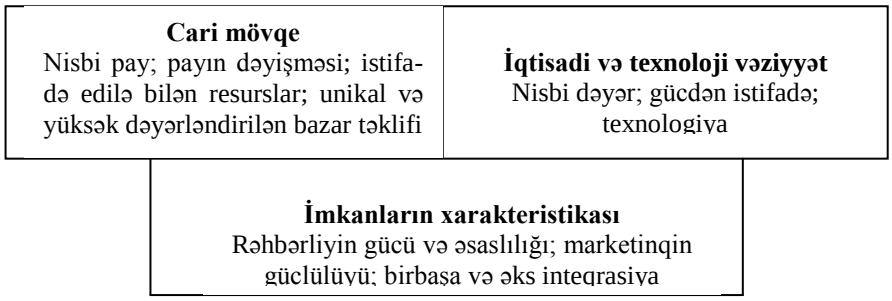
- kompaniyaların cari bazar mövqeləri;
- kompaniyaların iqtisadi və texnoloji vəziyyəti;
- kompaniyaların imkanlarının xarakteristikası.

12.4.1. Cari bazar mövqeyi

Konkret bazarda və ya konkret seqmentdə kompaniyanın möhkəmliyini təşkil edən xüsusiyyətlərin qiymətləndirilməsi zamanı aşağıda baxılan məsələlərdən başlamaq lazımdır.

Nisbi bazar payı

Kompaniyanın artıq öz məqsədi kimi seçdiyi bazarlarda bazar payı iki əsas funksiyanı yerinə yetirir. Birincisi, o kompaniyanın indiki anda məqsəd bazarına və ya seqmentə nə qədər uğurla xidmət göstərdiyini əks etdirərək barometr rolunu oynayır: böyük bazar payı kompaniyanın müştərinin tələbatına daha yaxşı xidmət etdiyini göstərir. İkincisi, bazar payı özlüyündə bazarda sonrakı irəliləmə zamanı üstünlük verə bilər. Məsələn, böyük bazar payına malik brendlər müştərilərə, adətən, yaxşı tanışdır və belə brendlər geniş yayılırlar. Bazar payı kompaniyanın mövqeyinin sonrakı möhkəmlənməsində istifadə edilməsi mümkün olan vacib marketinq aktividir.



Şəkil 12.4. Kompaniyaların möhkəmliyinə təsir edən amillər

Bazar payının dəyişməsi tempi

Mütləq bazar payı kompaniyaya davamlılıq gətirir; bunu həm də sürətlə artan bazar payı da edə bilər. Bazar payının artması kompaniyanın, müştərilərə, öz paylarını itirən rəqiblərdən daha yaxşı xidmət etdiyini göstərir. Kiçik, ancaq, artan bazar payına malik kompaniya distribyutorlara piştaxtalardakı yerlərin artımı barədə tələblər göndərə bilər.

İstifadə edilə bilən marketinq resursları (aktivlər və imkanlar)

Bu kitabın əsas məqsədi kompaniyaların marketinq resurslarının aşkarlanması və istifadə edilməsindən ibarətdir. Marketinq imkanlarının və aktivlərinin sonrakı istifadə potensialının (məsələn, əlverişli surət, brend adı, bölüşdürmə şəbəkəsi, müştərilərə münasibəti vəs.) olduğu məqsəd bazarlarında, kompaniya, əsasında inkişaf etmək mümkün olan gücə malikdir. 6-cı fəsildə marketinq imkanlarının və aktivlərinin müəyyənləşdirilməsi ətraflı surətdə nəzərdən keçirilmişdir. Burada, bizi, konkret bazar seqmentlərinə xidmət göstərmə zamanı onların kompaniyanın möhkəmliyinə təsiri maraqlandırır. Məsələn, bir seqmentdə kompaniyaya üstünlük kimi qiymətləndirilən amil digər seqmentdə kafi olmaya bilər.

Nadir və yüksək qiymətləndirilən məhsul və xidmətlər

Kompaniyalar, müştərilərin dəyərləndirdiyi yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlərlə digərlərindən fərqləndiyi potensial bazarlarda daha əsaslı rəqabətli mövqe yarada bilər. Anoloji qaydada, rəqiblərlə müqayisədə qiymətin nisbətən aşağı olmasına əsaslanan rəqabət üstünlüyü, böyük ehtimalla, qiymətə həssas olan seqmentlər üçün cazibədar olacaq, lakin, daha çox keyfiyyətlə maraqlanan seqmentləri özündən uzaqlaşdıracaq.

12.4.2. İqtisadi və texnoloji mövqe

Qiymətləndirmə zamanı həm də kompaniyanın nisbi iqtisadi və texnoloji vəziyyəti və resursları nəzərə alınmalıdır.

Nisbi dəyər

6-cı fəsildə rəqiblərə nisbətən kompaniyanın qiymət strukturu marketinqin potensial aktivlərinə aid edildi. İstehsalın və marketinqin nisbətən aşağı dəyəri – texnologiyada liderlik, əlaqələrdən və ya təcrübədən və müsbət miqyas effektindən istifadə əsasında – kompaniyalara konkret bazarlarda maliyyə üstünlüyü verir.

Gücdən istifadə

Əksər kompaniyalar üçün gücdən istifadə səviyyəsi onun qiymət strukturunda vacib amildir. Həqiqətən də, marketinq strategiyasının mənfəətə təsirinin təhlili (*PIMS*) göstərir ki, gücdən istifadə kiçik və orta kompaniyalar üçün xüsusilə əhəmiyyətlidir (bax, *Buzzell and Gale*, 1987). Ancaq tək-tük kompaniyalar 100 faizlik istifadəyə ümid edə bilərlər (istehsalda boş dayanmalar qaçılmazdır, servis kompaniyalarında isə - məcburi fəaliyyətsizlik dövrü və bundan başqa – "tam" güc əsasında iş sistemi və strukturu gərginlik altında qoya bilər). İstənilən təşkilat üçün gücdən istifadənin optimal səviyyəsini müəyyənləşdirmək və onu saxlamağa cəhd etmək vacibdir.

Texnoloji vəziyyət

Texnologiyada istifadə edilən üstünlüyün mövcudluğu bazara xidmər göstərmədə kompaniyaya böyük davamlılıq verir. Qabaqcıl texnologiyanın olması mütləq deyil. Elə bazarlar var ki, müştərinin probleminin aşağı texnoloji həlli ultramüasir həllə nisbətən daha münasib ola bilər. Burada da əsas məsələ texnologiyanı müştərinin tələblərinə və ya ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaqdır.

12.4.3. İmkanların xarakteristikası

Rəqabətli davamlılığa təsir göstərən növbəti amillər yığımı bazara təsir göstərmək üçün istifadə edilməsi mümkün olan resurslardır.

Rəhbərliyin gücü və ciddiliyi

İstənilən kompaniyanın vacib aktivi və uyğun olaraq da potensial davamlılığı onun işçi heyəti, xüsusən də rəhbərliyinin gücü və ciddiyyətidir. Təşkilatda işləyən heyətin səriştəliliyi və vərdişləri nəzərdə tutulan üstünlüyü təşkil edir və onun sayəsində bazardakı imkanlardan istifadə etmək mümkün olur. Servis təşkilatlarında (məsələn, konsultasiya kompaniyalarında, səhiyyə idarələrində və s.), xüsusən də təchizatçının davamlılığı çox vaxt, müştəri ilə birbaşa əlaqədə olan menecerlərin vərdişlərində təşəkkül tapır.

Marketinqin gücü

Marketinqin güclülüyü məhsulun digər sahələrdə tətbiqi sinergiyası və nəticəsi ilə bağlıdır. Çox vaxt belə hesab edirlər ki, əsasən istehlakçı bazarlarında işləyən kompaniyalar dəyişikliklərin elkə sürətlə baş vermədiyi sənaye bazarlarında fəaliyyət göstərən təşkilatlara nisbətən marektinq sahəsində daha yaxşı bacarıqlara malik olurlar. Bu halda onlar, bazarlara, sürətlə dəyişən istehlak mallarına iş vərdişlərini səmərəli

tətbiq edə biləcəkləri sahə kimi baxırlar. Lakin, bacarıqların bir istehsal sektorundan digərinə daşınması hər yerdə uğur gətirmir.

Birbaşa və əks inteqrasiya

Xammal təchizatı (əks inteqrasiya) və bölüşdürmə kanalları (birbaşa inteqrasiya) üzərində nəzarət səviyyəsi konkret bazar məqsədlərinə xidmət göstərmədə kompaniyanın möhkəmliyinə və ya potensial möhkəmliyinə təsir göstərə bilər. Təchizatçının və alıcının bazar gücünün əhəmiyyətli dərəcədə olduğu (bax, yuxarıda) yüksək inteqrasiya səviyyəsində kompaniya öz rəqiblərinə nisbətən daha güclü mövqe tuta bilər.

Son

Kompaniya və təşkilatın güclülünü qiymətləndirərkən nəzərə alınması vacib olan an ondan ibarətdir ki, güclülük nisbi göstəricidir: o həmin seqmentə xidmət göstərən rəqiblərə münasibətdə və həmin seqmentin müştərilərinin ehtiyaclarına nisbətdə nəzərdən keçirilir.

12.5 BAZARI VƏ YA SEQMENTİ NECƏ SEÇMƏLİ

Ənənəvi yanaşmalar, portfel matrisini çox nomenklaturalı kompaniyalar üçün alternativ investisiya imkanlarının ümumiləşdirilməsinin faydalı metodu və bazarlar və seqmenrlər arasında qəti seçim kimi istifadə etməyi təklif edirlər. Belə matrislərin kompaniyanın məşğul olduğu işlər portfelinin balansını (bax, fəsil 3) qiymətləndirmək üçün istifadə edilməsinə baxmayaraq, onları, bazar məqsədinin seçilməsinə kömək göstərmələri üçün səmərəli adaptasiya etymək olar.

Klassik metodlara *Royal Dutch Shell* kompaniyasının (*Robinson et al*., 1978)kimya bölməsinin (Böyük Britaniya) hazırladığı istiqamətlənmiş strategiya matrisini və ya *McKinsey/GE*-nin(*Wind and Mahajan*, 1981) biznes-süzgəcini aid etmək olar. Bu iki metodu, adətən, mövcud portfelin modelləşdirmə metodları hesab edirlər; amma, reallıqda, onlar çox vaxt ilk növbədə hansı bazarın məqsəd kimi seçilməsi lazım gəldiyinə dair qərarın verilməsinə uyğun gəlir. Şəkil 12.5-də adaptasiya edilmiş model verilmişdir; bu şəkil 12.1-də verilmiş konseprual modelin praktiki variantıdır.

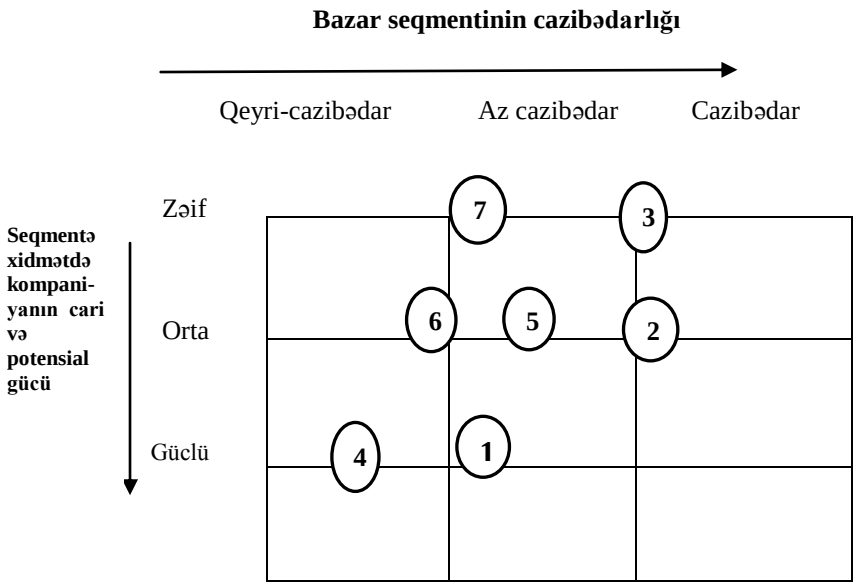
Bu yanaşmanın köməyi ilə konkret bazar üçün əhəmiyyətli olan amillər aşkarlanır (adətən, yuxarıda sadalanmış amillərə əsaslanır); hər bir amilə kompaniyanın təsəvvüründə mühümlük səviyyəsindən asılı olaraq çəki əmsalları verilir. Təhlil prosesində subyektiv seçim və çəki əmsallarının verilməsi modelin konkret kompaniyaların tələbatına uyğunlaşmasını təmin edir. Seçim prosesi və amillərin qiymətləndirilməsi menecerlərə bazar reallığı ilə tanış etmək imkanı yaradaraq

özlüyündə dəyərli təcrübə verə bilər. Bu zaman uyğun amilləri marketinq tədqiqatı və ya iqtisadi təhlilin köməyilə obyektiv qiymətləndirmək olar.

Bazar seqmentinin cazibədarlığı

Seqmentə xidmətdə kompani yanın cari və potensial gücü	Qeyri-cazibədar	Az cazibədar	Cazibədar
Zəif	**Qəti olaraq uzaqlaşmaq**	**Uzaqlaşmaq**	**İmkanlar**
Orta	**Uzaqlaşmaq**	**İmkanlar**	**İkinci məqsədlər**
Güclü	**İmkanlar**	**İkinci məqsədlər**	**Əsas məqsədlər**

Şəkil 12.5. Məqsəd bazarının seçilməsi



Şəkil 12.6. Hipotetik kompaniyada bazar məqsədinin qiymətləndirilməsi

Amillər aşkarlandıqdan və ölçülüb-biçildikdən sonra hər bir potensial bazar seqmenti "əla = 5"-dən "pis = 1"-ə şkalası ilə qiymətləndirilir və çəki əmsalları əsasında iki əsas parametr –"bazar seqmentinin cazibədarlığı" və "həmin seqmentə xidmətdə kompaniyanın güclülüyü" - üzrə balların ümumi miqadrı hesablanır. Bundan sonra fərdi amillərin

mənimsədiyi müxtəlif fərziyyələrin çəki əmsallarına təsirini qiymətləndirmək üçün həssaslıq təhlilini və hər bir şkala üzrə məqsəd seqmentlərinin qiymətləndirilməsini aparmaq olar
Məsələn, hipotetik kompaniyalar üçün şəkil 12.6.-da təsvir edildiyindəki kimi, modellərin nəticələri obyektiv qiymətləndirməyə və alternativləri nəzərdən keçirməyə imkan verir.

İdealda kompaniyalar bazar məqsədlərini şəkil 12.5.-in aşağı sağ küncündə axtarırlar. Belə imkanlar çox nadir hallarda olur və onda, kompaniya seçim qarşısında qalır: ya az cazibədarlığa malik, lakin, kompaniyanın güclü ola biləcəyi seqmentlərdə fəaliyyət göstərmək (məsələn mümkün məqsəd 1), ya da kompaniyanın davamlılığı ancaq orta səviyyədə ola biləcək daha cazibədar bazarlara diqqət yetirmək (məqsəd 2).

Bazarda müdafiə olunan mövqeyin yaradılması üçün birinci (kompaniyanın güclü olduğu və ya potensialı olduğu sahələrdə işləmək) variant çox vaxt ən uğurlu olur. Həqiqətən də, çoxları təsdiq edə bilər ki, (bax, *Ohame*, 1982) kompaniyalara ən yaxşı məsləhət budur: kompaniyalar orta və ya hətta zəif mövqelərinin olduğu cazibədar görünən bazarlara ümid etməyərək və "göydə durna tutmağa çalışmayaraq" reallaşdırıla biləcək əhəmiyyətli gücə malik olduqları daha az cazibədarlığa malik bazarlarda möhkəmlənsinlər.

Əgər kompaniyalar böyük möhkəmliyi malik deyillərsə, onda, onlar, orta cazibədarlığa malik və ya cazibəsiz bazarlara investisiya qoymaqdan çəkinməlidirlər (məqsəd 7); bəzi möhkəmliklərin birləşmə/alma hesabına yaradılması və ya əldə edilməsi mümkün olan həddən artıq cazibədar seqmentlər istisna təşkil edir (məsələn, məqsəd 3). Anoloji qaydada, əgər ancaq komaniyaların konkret möhkəmliyi bazarın sərfəli işlənməsinə gətirib çıxarmayacaqsa, onda, cazibəsiz seqmentlərə investisiya qoyuluşundan çəkinmək lazımdır (məqsəd 4). Kompaniyaların orta davamlılığa malik olduğu orta cazibəli bazar seqmentlərinə investisiya seçimdən asılıdır (məqsəd 5 və 6).

Bütövlükdə kompaniya üçün məqsəd bazarının seçilməsinin vacib şərti ayrı-ayrı məqsədlərin birgə necə təşəkkül tapmasını təyin etməsindən ibarətdir – yəni, kompaniyaların iş portfeli və ya onun işlədiyi bazarlar necə görünür (bax, fəsil 3). Adətən, kompaniyalar balanslaşdırılmış – nəğd vəsaitlərin daxil olması və xərclənməsi, risk və mənfəət, gələcəyə istiqmətlənmə ilə eyni zamanda cariyə yönəlmə baxımından balanslaşdırılmış - iş portfeli qurmağa can atırlar.

Fletcher Challenge LTD dünya miqyasında yeni bazar məqsədlərinin seçilməsində yuxarıda verilmiş yanaşmadan istifadəyə ən yaxşı misaldır. 1990-cı ildə aktivləri 6 mlrd. funt sterlinqdən çox hesablanan, əmtəə dövriyyəsi 4,11 mlrd., vergiləri ödəməmişdən qabaq mənfəəti 345 mln. funt sterlinq olan kompaniya yeni Zellandiyanın ən

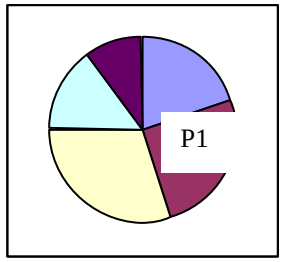
qabaqcıl və iri kompaniyası idi. *Fletcher Challenge* kompaniyası iki amillər qrupu əsasında-sahənin cazibədarlığı və bu bazarlara xidmət göstərmədə kompaniyanın potensial möhkəmliliyi - əldə etmə imkanlarını və ya növbəti investisiyaları öyrənir. Sahənin və ya məqsədli bazarın cazibədarlığı aşağıdakı əsas amillərlə müəyyən edilir: *Fletcher Challenge* kompaniyası dayanıqlı tələb artımlı bazarları axtarır (çətinlik yarananda genişlənən bazarlardan çıxmaq asandır); müştərilərin aşağı təmərküzləşməsi (bir ovuc iri müştərilərin təsiri altında olmayan); daxil olmağa əhəmiyyətli maneələrin olduğu (fəaliyyət miqyası, texnologiyadan istifadə səviyyəsi və giriş materialları və köməkçi sahələr üzərində nəzarət); az sayda iştirakçılar və "yaxşı" rəqiblər (bazarda uzun müddət qalacaq iki və ya üç əsas iştirakçıdan çox olmamaqla); sabit qiymətlər (qiymət rəqabətinin və ya kəskin qiymət tərəddüdlərinin olmaması); *Fletcher Challenge* kompaniyasının fəaliyyət miqyasının daha aşağı maya dəyəri təmin etdiyi xərclərin (təcrübənin) düz qrafiki. Bazar məqsədlərinə xidmət göstərmədə **kompaniyanın güclülüyü** aşağıdakı əsas sferalarda nəzərdən keçirilir: *Fletcher Challenge* kompaniyası lider olduğu (və ya o, əmindir ki ola bilər) bazarları axtarır; o özünün texniki imkanlarından sonacan istifadəyə çalışır; o, məhsulun maya dəyərinə görə lider ola biləcəyi bazarları axtarır; qruplar (rəqiblər) arasında qarşılıqlı anlaşmanı idarə edə biləcəyi bazarları tapmağa can atır; öz nəzarəti altına ala biləcəyi (xüsusən də qiymətəmələgəlmə sahəsində) bazarları tapmaq istəyir. 1980-cı illərin ortalarından başlayaraq *Fletcher Challenge* kompaniyası özünün əldə etmə və genişlənmə siyasətində daim yuxarıda sadalanmış meyarlardan istifadə etmişdir.

12.6 BAZAR MƏQSƏDLƏRİNİN SEÇİLMƏSİNİN ALTERNATİV STRATEGİYALARI

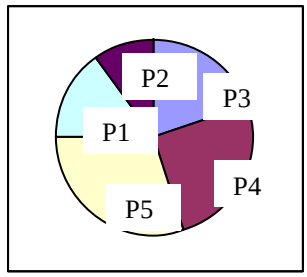
Seqmentləşdirməyə və ya bazar məqsədlərinin seçilməsi strategiyalarına klassik yanaşmanı Kotler təklif etmişdir (son əsəri – *Kotler*, 1997). Kotler kompaniyanın vahid tamı təşkil edən müxtəlif seqmentləri müəyyənləşdirərək və qiymətləndirərək aşağıdakıları tətbiq edə biləcəyindən çıxış edir (şəkil 12.7):

- **diferensiasiya edilməmiş marketinq,** bir məhsulu istehsal edərək onun bütün seqmentlər üçün cazibədar olacağını hesab edir.
- **diferensiasiya edilmiş marketinq,** hər bir seqmentə ayrı məhsul təklif edir.
- **təmərküzləşmiş marketinq,** diqqəti bir və ya bir neçə seqmentə yönəldir.

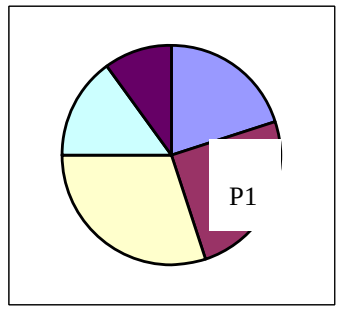
Differensiasiya edilməmiş marketinq
Bir məhsul bütün bazara təklif olunur



Differensiasiya edilmiş marketinq
Müxtəlif bazar seqmentlərinə müxtəlif məhsullar təklif olunur



Təmərküzləşmiş marketinq
Bir seqmentə və ya bir neçə seqmentə təmərküzləşir



Şəkil 12.7 Alternativ marketinq strategiyaları

12.6.1. Diferensiasiya edilməmiş marketinq

Diferensiasiya edilməmiş marketinq metodu bazara bölünmüş hissələrin məcmusu kimi deyil, vahid tam kimi baxır və bütün müştəriləri razı salmaq üçün standart məhsul və ya xidmət təklifini nəzərdə tutur. Bu metod maya dəyərində üstünlüyün reallaşdırılmasıdır (*Porter*, 1980). Bu yanaşma xüsusilə bazarın seqmentlərə aydın bölünməsinin meydana gəlməsinədək (və ya etiraf edilməsinədək!) olan kütləvi marketinq dövründə geniş yayılmışdır. Ancaq, bazar seqmentlərinin mövcudluğunun etirafının daha geniş yayıldığı son dövrlərdə belə yanaşmanın bütün bazarlarda ağlabatanlığı şübhə altına düşmüşdür.

12.6.2. Diferensiasiya edilmiş marketinq

Kompaniyalar seçdikləri bazar seqmentlərinin hər biri üzrə ayrı məhsul və ya xidmət təklif etməyə cəhd göstərirlərsə, onlar, diferensiasiya edilmiş marketinqi seçirlər. Belə ki, şampun istehsalçısı müştərinin saçının vəziyyətindən asılı olaraq müxtəlif tipli şampunlar təklif edir. Diferensiasiya edilmiş marketinqin əsas çatışmamazlığı oxşar məmulatların geniş assortimentinin həm istehsalına, həm də marketinqinə yüksək xərclərin çəkilməsindən ibarətdir.

Ancaq, kompaniyanın resurslarından asılı olaraq diferensiasiya edilmiş marketinq bütövlükdə bazarda dominant mövqenin əldə olunmasına kömək edə bilər(*Van Den Berghs* kompaniyası sarı yağlar bazarında məhz belə strategiya həyata keçirib, bax, yuxarıda).

12.6.3. Təmərküzləşmiş marketinq

Bununla belə məhdud resurslara malik təşkilatlar üçün potensial bazar seqmentlərinin bütün və ya hətta böyük hissəsinə hücum etmək praktiki cəhətdən qeyri-mümkündür. Bu halda təmərküzləşmiş və ya istiqamətlənmiş marketinq daha məqsədəuyğun ola bilər. Bu strategiyada kompaniya diqqətini bir və ya bir neçə bazar seqmentinə yönəldir və geniş anlamda bazarı isə rəqiblərinin öhdəsinə buraxır. Beləliklə, o, istisnasız olaraq bütün seqmentlər üzrə rəqabət göstərməyə cəhd etməyərək (differensiaisya edilmiş və ya diferensiasiya edilmiş məhsulların köməyi ilə) bir neçə seçilmiş bazarda möhkəm mövqe qurur.

Bu yanaşmanın uğuru xidmət göstərilən müştərilər haqqında dəqiq mükəmməl biliyin olmasından asılıdır. Bu strategiyanın əsas təhlükəsi ondan ibarətdir ki, müəyyən müddətdən sonra kompaniyanın yönəldiyi seqment öz cazibədarlığının bir hissəsini itirə və təşkilatı məhdudlaşdıran amilə çevrilə bilər.

Lucozade alkoqolsuz içki markası ilk dəfə olaraq 1920-ci illərdə satışa çıxarılmışdır. Onu Nyukasllı kimyagər hazırlamışdı: o sarılıqdan sonra sağalan oğlu üçün kalorili içki hazırlamışdır. 1938-ci ildə brendi *Beechams* kompaniyası ələ keçirdi və onu uyğun sarı sellofan qablarda reklamla buraxdı: "*Lucozade* sağalmağa kömək edir". 1950-ci və 1960-cı illərdə bu, *Beechams* kompaniyasının satışında lider idi. Lakin, 1970-ci illərdə xəstəlik səviyyəsinin azalması, qrip epidemiyasısının daha nadir alovlanması və qiymətlərin artımı satışın azalmasına səbəb oldu. 1974-cü ildən 1978-ci ilədək satış 30 faizə qədər düşdü. Kompaniya brendin yenidən mövqeləşdirməyin zəruriliyi qərarına gəldi.

Mövqedəki ilk dəyişmələr 1970-ci ilin sonlarında oldu, bu zaman onu ev sahibələri üçün yerli "canlandıran içki" kimi təklif etdilər. Əvvəlcə satış 11 faizə qədər artdı, ancaq, artım saxlanılmadı və 1979-cu ildə sıfıra düşdü. 1980-cı ildə içki satışa 250 ml. tutuma malik yeni

şüşələrdə buraxıldı; onun üçün yeni reklam hazırlandı: "*Lucozade* itirilmiş enerjini bərpa edir". Amma, 1982-ci ilin sonunda məhsuldan istifadənin öyrənilməsi nəticələri və istehlakçıların münasibəti göstərdi ki, brendin statusu əhəmiyyətli dəyişikliklərə məruz qalmayıb, - əvvəllər olduğu kimi onu əsasən xəstəlikdən sonrakı bərpa mərhələsində istifadə edirdilər.

Kompaniya mövqenin daha radikal dəyişiminə qərar verdi. Qazlı alkoqolsuz içki *Lucozade* bazarda *Pepsi* və *Coca-Cola* kimi brendlərlə birbaşa rəqabət aparırdı. Bundan başqa, *Lucozade*, bazarın gənc hissəsinin namünasib baxışlarından da zərər çəkirdi – axı içkini valideynləri onlara xəstə olanda verirdilər. Kompaniya yeni mövqeləşdirmə hazırladı: "*Lucozade* təkcə dadlı və canlandıran içki deyil, o, həm enerji sərfini sürətlə bərpa edir". Açıq-aşkar idman bazarının potenisalı açılırdı və 1982-ci ildə kompaniya öz reklamında idmançı, Olimpiya oyunlarında onnövçülükdə çıxış edən Deyl Tompsondan istifadə etməyə başladı. Əvvəlcə məqsədli müştərilər Deylini xoşladılar, amma, onu heç cürə brendlə əlaqələndirmirdilər.

Mövqenin dəyişdirilməsinin növbəti mərhələsi Deylinin iştirakı ilə "işıqfor" televiziya reklamı və bildirişin "izahı" üçün deyil, "təqdim edilməsi" üçün *İron Maiden*-in ifasında "hevi metal" musiqisindən istifadə oldu. Reklam materialları əyani surətdə enerjinin bərpası ideyasını elə qaydada verirdi ki, gənc istehlakçılar bunu dərhal özlərinə oxşadırdılar. Yeni kampaniyanın ilk ili ərzində satışın həcmi 40 faizə qədər artdı. Keyfiyyət tədqiqatı göstərdi ki, informasiya cari istehlakçılara, ən başlıcası isə məqsədli gənclər bazarına gedib çatıb.

O dövrdən bəri *Lucozade*-ni həmişə uğur müşayiət edir və içkinin yeni dadlı variantları meydana gəlib. 1988-ci ildə idmançılar üçün izotonik *Lucozade Sport* içkisi, 1995-ci ildə isə yeniyetmələr üçün *NRG* içkisi buraxıldı. Həmin mövqeləşdirmə strategiyası İrlandiyada, Asiyada və Avstraliyada, Yeni Zellandiyada və ona bitişik adalarda həyata keçirildi. 1985-ci ildən 1995-ci ilədək dünya satışı 12 mln. funt sterlinqdən 125 mln. funt sterlinqə qədər artdı (*Salmon*, 1997). 2002-ci ildə brendin satışının stimullaşdırılması ilə *Lara Croft*/*Tomb Raider* məşğul olurdu.

Bazar məqsədinin seçilməsinin ən səmərəli strategiyası müxtəlif bazarlar üçün müxtəlif olacaqdır. Lakin, həm bazarın, həm də kompaniyaların müəyyən xarakteristikaları həmin situasiyada hansı strategiyanın tətbiqinin daha məqsədəuyğun olacağını güman etməyə imkan verir.

Seqmentləşdirmə strategiyasınını seçilməsinə yanaşmanın klassiki formulu Frenku və b.-larına (*Frank, et al.*, 1972) məxsusdur. Onlar hesab edirlər ki, strategiyanın seçilməsi aşağıdakılara əsaslanmalıdır:

- seqmentin ölçüsü – onun perspektivinin və əhəmiyyətinin müəyyənləşdirilməsi üçün;

- seqmentlər arası diferensiasiya ilə bağlı əlavə xərclər – kiçik və ya bütün seqmentləşdirmə startegiyasını alt-üst edəcək qədər;
- seqmentlər arasındakı fərqin səviyyəsi və uzunmüddətliliyi, - əgər seqmentlər arasındakı fərq minimaldırsa, onda, onları fərqli məqsədlər hesab etməyə dəyməz, əgər fərqlilik müvəqqəti xarakter daşıyırsa, seqmentləşdirmə strategiyasının həyat qabiliyyətli olması şübhə altına düşür;
- məqsədli bazarların stabilliyi və uyğunluğu;
- kompaniyanın güclülüyü və seqmentlərin xarakteristikasının "uyğunluğu" (bax, fəsil 10);
- potensial məqsəd seqmentlərində rəqabətin tipi və səviyyəsi.

12.7 NƏTİCƏ

Potensial bazar seqmentinin və ya xidmət seqmentinin seçilməsi etibarlı və hərtərəfli marketinq strategiyasının hazırlanmasının vacib mərhələsini təşkil edir. Bazar məqsədləri dəqiq müəyyənləşdirilməyənəcən və onların tələbatı və motivləşdirici amilləri tam öyrənilməyənəcən etibarlı rəqabətli mövqeləşdirməni aparmaq qeyri-mümkündür.

Təcrübədən misal Cadillac FT

Dünən axşam *General Motors* kompaniyasının Detroytda təqdim etdiyi *Cadillac Sixteen*-in heç bir detalı nəzərdən qaçmır. 13,6 litr həcmli, gücü 1 000 at gücü olan mühərrik yarış sinfindən olmayan avtomobillərin arasında ən yaxşılardan biridir.

Mexaniki ötürücü ilə təhciz olunmuş kapotlu mühərrik şöbəsinə, ləvazimatlar lövhəsində *Bulgari* saatına və oturacaqları qızılı-sarı rəngli dəridən olan avtomobilin salonuna eyni diqqətlə yanaşmışlar.

Ancaq, *Cadillac*, ultrabahalı avtomobillər seqmentindəki coşqun çiçəklənmə nəticəsində həddən artıq varlı insanlar üçün əldə edilən olan parlaq avtomobil yığımından fərqlənmək üçün nə isə xüsusi bir şeyə malik olmalıdır.

Keçən həftə *BMW* kompaniyası *Rolls-Royce PR01* buraxaraq yeni *Bentley Continental GT*-li *Volkswagen* və uzunluğu 5,7m. olan *Maybach* avtomobilli *DaimlerChrysler* kompaniyalarına qoşuldu; hər iki model son altı ay ərzində təqdim edilmişdir.

Əgər *Cadillac* istehsala buraxılacaqsa, - aydındır ki, 750 at gücünə malik mühərriklə, *General Motors* kompaniyalarının vitse-prezidenti Bob Lutsun dediyi kimi, - bu ABŞ-ın ultrabahalı avtomobillər bazarına ilk çıxışı olacaq.

Ancaq, təkcə bu sinifdə təqdim edilən avtomobillərin sayı mister Lutsu fikirləşməyə vadar edə bilər. Dəyəri 150 000 ABŞ dollarından olan

xüsusi avtomobillərin dünya bazarı hətta, iqtisadiyyat çiçəkləndiyi təqdirdə belə ilə 8 000 ədəddən çox deyil.
Təkcə *Bentley*-in ildə 7 000 ədəd, *Rolls* və *Maybach*-ın hərəyə 1 000 ədəd satmağı qarşılarına məqsəd qoyduqlarını nəzərə alsaq, bazarın yeni bir modelə ehtiyac duymadığını görərik.
Ancaq, istənilən proqnoz "tapmaca" oyunundan az fərqlənir, ona görə ki, indiyədək yeganə mümkün variant *Rolls-Royce* idi və demək olar ki, keçmiş doğma qardaş *Bentley* və ya idman avtomobili ona bənzər idi.
"Avtomobil istehsalçıları məsələni öyrəndilər və hansısa vaxtda velə bir fikir formalaşdı ki, bazarın ən varlı hissəsində təklif çatışmamazlığı müşahidə olunur", *Schroder Salomon Smith Barney*-də çalışan, avtomobil sənayesində analitik olan Con Loson deyir.
"Nəticədə onların varlı müştərilərindən bəziləri həddən artıq təmtəraqlı avtomobil almaq əvəzinə yaxtalara milyonlar xərcləyirdilər".
İqtisadçılara çoxdan məlum idi ki, bazarın ən varlı hissəsində adi tələb və təklif qaydası intişar tapmır.
Təmtəraqlı avto yaradıcılar əmindirlər ki, ultrabahalı avtomobil vasitələrinə tələb iqtisadiyyatın ümumi qanunlarından o qədər uzaqdır ki, onların hamısı çiçəklənə bilər.
"Bizim rəqiblər digər avtomobillər deyil, - bir direktor deyir – Biz ikinci yaxta və ya Alplardakı üçüncü xizək evləri ilə rəqabət aparırırıq".
Bununla belə, yeni təmtəraq vasitəsinin bazara çıxarılma vaxtı həddən artıq uğursuzdur. Qiymətli kağızlar bazarının məhvi və İraqda müharibə perspektivi təmtəraqlı yaxta tikənlərini artıq narahat edir və təmtəraq predmetlərinin və qəşəng evlərin satışı böyük qüvvə tələb edir.
Varlı müştərilərin maliyyə firavanlığı üzündən narahatlıq keçirməsinə baxmayaraq, mister Luts yeni *Cadillac*-ın multimilyonerlər üçün cazibədarlığına əmindir.
"Zəmanət verirəm ki, əgər biz iethsal barədə məlumat verib və qiyməti 200 000 dollar olan 1 000 sifarişi qəbul etməyi planlaşdırsaq, biz bütün maşınları Detroydakı şou bitənəcən satıb qurtarardıq", - o deyir.
Ultratəmtəraqlı avtomobillərin digər istehsalçıları da optimistdirlər. *DaimlerChrysler* kompaniyası bildirir ki, o, birinci ildə istehsal edilmiş 359 600 avro (375 000 dollar) qiyməti olan təxminən 1 000 *Maybach* avtomobili tamamilə satıb.

Həmçinin, *Rolls* da vergilərin ödənilməsinədək 320 000 avro anoloji qiyməti olan 1 000 avtomobil satmağı planlaşdırır və o, bildirir ki, modelin rəsmi buraxılışının cümə günü olmasına baxmayaraq, artıq 100 maşın satılıb.

Bentley kompaniyası iddia edir ki, *Bentley*-in cari pərəstişkarları keçən Parisdə təqdim olunmuş *Continental GT*-ni alacaqlarına görə onun öz ilk müştəriləri uğrunda da rəqabət aparmasına ehtiyac olmayacaq; onun dəyərinin 125 000 avro (200 000 dollar) olacağı güman edilir.

Əgər, onlar, hətta bazarın genişlənəcəyi barəsində haqlıdırlarsa belə, - real vəziyyətlərdə varlı yaxın şərqli müştərilərin yeddi *Maybach*-

dan dərhal altısını alması onların dəlillərini təsdiq edir – təmiz maliyyə baxımından yeni modellər yaxın gələcəkdə çətin ki özünü doğrultsun.

Qəşəng avtomobillərə münasibətdə maliyyə arqumentləri müştərilərin qiymətə həssas olmadığı şəraitdə sərfəli mənfəət səviyyəsi üzərində qurulur.

Kompaniyanın sürətlə mənfəət alması üçün avtomobillərin maya dəyəri ilə satış qiymətləri arasında fantastik fərq olmalıdır. *BMW* kompaniyası *Rolls*-a 100 mln. funt sterlinqdən bir qədər çox xərcləyib və hətta o tam gücü əsasında işləsə də belə, onun maksimal əmtəə dövriyyəsi 320 mln. avro ola bilər.

Volkswagen kompaniyası *Bentley*-in yenidən təhciz edilməsinə və inkişafına 800 mln. avrodan çox vəsait qoyub və hətta satış planını tam yerinə yetirdiyi təqdirdə belə illik dövriyyəsi bu rəqəmi çox az keçə biləcək.

"Onlar, əlbəttə ki, birinci nəsildə təkcə öz xərclərini örtməklə kifayətlənməyəcəklər", - mister Loson deyir.

Səhmdarları təmtəraqlı avtomobillərə malik olmağın ləzzətinin icraçı direktorların avtomobillərə aludəçiliyi üçün kifayət edə biləcəyi narahat edir.

Mənbə: James Mackintosh, 'Cadillac eyes ultra-luxury car market'
Financial Times, 6 January 2003, p.22

Müzakirə üçün suallar

1. Detroytdakı avtomobil sərgisində yeni *Mini*-ni "ilin avtomobili" elan etdikdən sonra, *Ford* kompaniyası kiçik avtomobillərin qlobal cərgəsini elan etdi, *GM* kompaniyası qənaətli yanacaq istehlak edən bir sıra hibrid avtomobillərin yaradılması planlarını açıqladı. *GM* həmçinin özünün 13,6 litr həcmə və 1 000 at gücünə malik olan *Cadillac Sixteen*-ini də təqdim etdi. Bu nə anlama gəlir – *General Motors* kompaniyası hansı strategiyanı həyata keçirir?
2. Uzun illər ərzində *Vickers* kompaniyası (həmin vaxt-*Rolls-Royce*-un sahibi) təkbaşına bazara sahiblik etdikdən sonra, bu sektorda çoxlu aparıcı avtomobil istehsalçılarının maşınları peyda oldu. *Rolls-Royce*-un yeni sahibi - *BMW* kompaniyası – yeni çox böyük *PR01*, *Volkswagen – Bentley Continental GT*, *Mercedes* – uzunluğu 5,7 m. olan *Maybach* və *General Motors – Cadillac Sixteen*-i buraxıblar. Kompaniyaların dar ultraqəşəng avtomobillər bazarını targetinqə götürməsinə bu qədər vəsait xərcləməsinin səbəbi nədir?
3. Ultraqəşəng avtomobillər bazarına digərlərindən daha çox müvafiq olan hansı kompaniya davamlılığa malikdir?

Rəqabətli mövqeləşdirmə strategiyaları 4 –cü hissə

Dördüncü hissə rəqabətli mövqüeləşdirmə startegiyasının tətbiqinə həsr olunub.

Fəsil 13-də kompaniyanın öz bazar məqsədini müəyyənləşdirdikdən sonra dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi üsulları nəzərdən keçirilir. Xərclər və məhsulun diferensiasiyası üzrə üstünlüyün əldə edilməsi üsulları öyrənilir – onlar alternativ, həmçinin, bir-birini tamamlayıcı strategiyalar şəklində təqdim olunub. Oxucuların diqqəti kompaniyanın bu strategiyaları səmərəli reallaşdıra bilməməsi ilə bağlı mövcud təhlükələrə yönəldilib. Daha sonra, rəqabətli mövqe haqqında müştərilərin səmərəli informasiyalaşdırılması imkanları müzakirə edilir və mövqeləşdirmədən sonrakı dayanıqlı rəqabətli üstünlüklərin xarakteristikaları öyrənilir.

14-cü fəsildə mövqelərin yaradılması, mövqelərin saxlanması, "məhsulun yığılması", oyuqlarda iş və investisiyanın dayandırılması strategiyaları nəzərdən keçirilir. Fəsil hər bir strategiya üçün lazım olan rəhbərliyin səriştəlilik növlər və vərdişlərinin müzakirəsi ilə yekunlaşır.

15-ci fəsildə, müasir bazarlarda səmərəli rəqabət aparmağa imkan verən əsas üsul kimi əməkdaşlıq edən kompaniyaların şəbəkə yaratması və strateji birliklər sahəsində son tədqiqatlar nəzərdən keçirilir. Fəsildə, rəqabətin bəzi tərəflərinin şəbəkə təşkilatları ilə əvəzləndiyi əməkdaşlıq əsrində kompaniyaları digər təşkilatlarla partnyorluq münasibətləri qurmağa stimullaşdlran hərəkətverici qüvvələrə diqqət ayrılmışdır.

16-cı fəsildə daha güclü rəqabət mövqeyinin yaradılmasında xidmət və münasibət marketinqinin rolu təhlil edilir, məhsullar və xidmətlərin spektri verilir, hətta, məhsullar marketinqini aparan kompaniyalar üçün də xidmət elementlərinin marketinqin reallaşdırma vasitələri ilə uyğunlaşdırılmasının artan əhəmiyyətindən bəhs edilir. Münasibət marketinqinə əsas müştərilər və müştəri qrupları ilə uzunmüddətli münasibətlərin qurulması və saxlanması kontekstində baxılır. Monitorinq və müştərilərin razılıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi metodları verilmişdir, bu zaman müştərilərin razılığındakı problemlərin ilkin səbəblərin aydınlaşdırılmasınacan izlənməsi üçün hesablama təhlilinin tətbiqinə böyük diqqət ayrılır.

17-ci fəsildə rəqabətli mövqenin yaradılmasında innovasiyaların və yeni məhsulların hazırlanmasının rolu nəzərdən keçirilir. Fəsil, yeni məhsulların hazırlanması sahəsində uğur qazanma üçün vacib olan yeni

amillərin müəyyənləşdirilməsi ilə yanaşı uğursuzluğun tipik səbəblərini də nəzərdən keçirir. Yeni məhsulun hazırlanması prosesi nəzərdən keçirilib və yeniliyin sürətləndirilməsi və müvəffəqiyyətin yüksəldilməsi ehtimalına dair təkliflər verilib. Fəslin sonunda yeni məhsulun və innovasiyanın hazırlanması ilə təşkilati məsələlər gözdən keçirilir.

18-ci fəsildə elektron biznes və elektron marketinq sahəsindəki son yeniliklər və onların marketinq strategiyalarına mümkün təsirlərinə baxılır. İnternet-kompaniyaların ətrafında baş verən gurultulu reklam səsküyü və belə kompaniyaların (onları həm də internet-bombaları adlandırırlar) az təsirli olmayan müflisləşmələri izlənilir, müasir internet-texnologiyaların təşkilat üçün imkan və təhlükələrinin daha ölçülüb-biçilmiş qiymətləndirilməsi verilir.

19-cu fəsil marketinq strategiyasının tətbiqinin səmərəli metodlarının yaradılması zamanı daxili marketinqdən istifadəyə həsr olunub. İşçilərin, menecerlərin və proseslərin daxili marketinqi xarici marketinqə paralel məqsəd kimi nəzərdən keçirilir, həm də nəzərə almaq lazımdır ki, o, xarici marketinq strategiyasının səmərəliliyini müəyyənləşdirir. Fəsildə daxili marketinqin planlaşdırılması sistemi və marketinq strategiyasının tətbiqi zamanı kadrlarla rəhbərliyin mümkün əməkdaşlığı, həmçinin, rəhbərlik üçün davranışa əsaslanan metodların artan əhəmiyyəti tədqiq olunur.

Dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün yaradılması

13

Rəqabətli strategiya – bu, sahədə əlverişli rəqabətli mövqeyin axtarılmasıdır. Rəqabətli strategiya sahə rəqabətini müəyyənləşdirən qüvvələrə qarşı əlverişli və dayanıqlı mövqelərin yaradılmasına istiqamətlənib.

Porter (1985)

GİRİŞ

12-ci fəsildə kompaniyalar üçün möhkəmliyə və imkanlara görə uyğun bazar məqsədinin seçilməsinə nəzərdən keçirilib. Bu fəsil kompaniyanın artıq seçdiyi məqsədli bazarda rəqabətli üstünlüyün yaradılması metdolarına baxılır. Çox az üstünlüklərin uzun müddət saxlana bilməsinə baxmayaraq, bəzi əsaslara görə yaradılan üstünlüyü digərlərinə nisbətən daha asanlıqla qorumaq olur. Strateqin əsas vəzifəsi mövqeləşdirməni qorumaq üçün ən yaxşı imkanı təmin edən əsası müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

13.1 DAYANIQLI RƏQABƏT ÜSTÜNLÜKLƏRİNİN YARADILMASI ÜÇÜN TƏŞKİLATLARIN RESURSLARINDAN İSTİFADƏ EDİLMƏSİ

6-cı fəsildə biz təşkilatların resurslarını qiymətləndirdik və və üç əsas tipi ayırdıq: korporativ mədəniyyət, marketinq aktivləri və marketinq imkanları. İstənilən təşkilat öz resurslarının uzun siyahısını tərtib edə bilər, lakin, onlardan heç də hamısı rəqabətli üstünlüyün yaradılması üçün eyni dərəcədə faydalı deyillər. Xoşbəxtlikdən, təşkilatın resurslara əsaslanan tədqiqatı onu deməyə imkan verir ki, resursların üç əsas xarakteristikası mövcuddur və onların bir-birinə uyğun gəlməsi halında dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün yaradılmasına mümkün olur (SCA). Bunlar müştərilər üçün dəyərlilik yaradılmasına kömək edən; təşkilatlar üçün nadir və ya unikal olan; rəqiblərin əldə edilməsi və ya təkrar vetməsi çətin olan resurslardır (şəkil 13.1) (*Collis and Montgomery*, 1997).

Şəkil 13.1. Rəqabət üstünlüyü yaradan resurslar

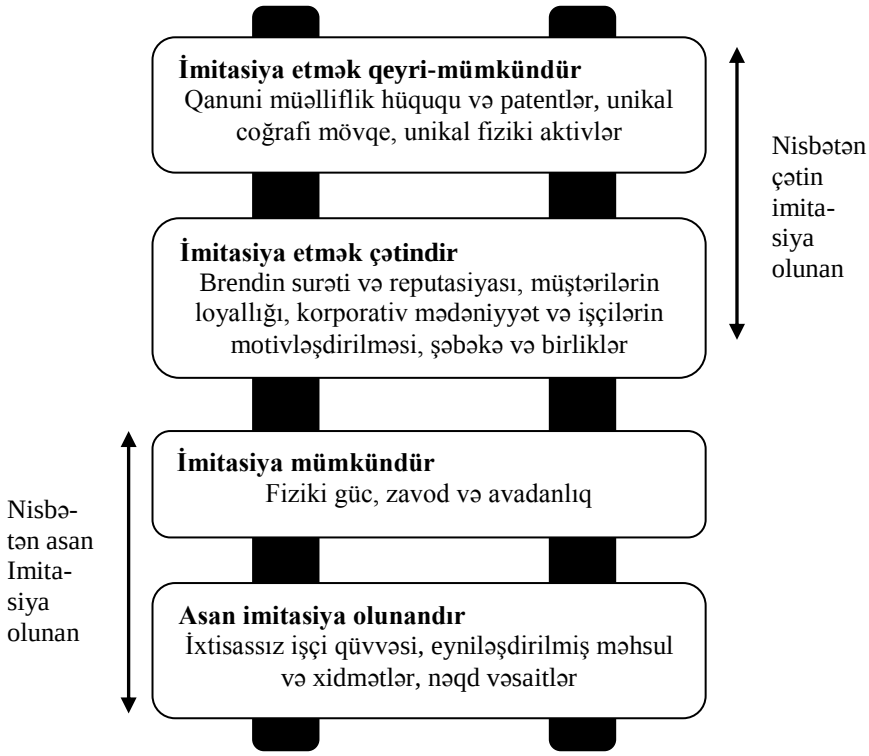
13.1.1. Müştərilər üçün dəyər yaradılmasına kömək

İstənilən təşkilatın resurslarının dəyərliliyi onun müştəri üçün dəyərlilik yaratma qabiliyyəti ilə müəyyən edilir. Dəyərliliyi, misal üçün, daha təkmil texnologiya ilə müştərilərə ötürülən faydalılıqla, yüksək xidmətlə, brendin əhəmiyyətli diferensiasiyası ilə və hazır şəkildə məhsulun mövcudluğu ilə yaratmaq olar. Belə faydalılığın yaradılmasına imkan verən resurslar (tətbiq edilən texnologiyalar, ixtisaslı və motivləşdirilmiş heyət, brendin adı və reputasiyası və bölüşdürmə sisteminin əhatəliliyi) tətbiqat proseində bilavaistə müştərilər üçün dəyər yaradır. Lakin, müştərilər üçün əhəmiyyətliliyə dolayı təsir göstərən resurslar da var. Məsələn, xərclərin səmərəli tənzimləmə sistemi özlüyündə müştərilər üçün dəyərliliyə malik deyildir. Ancaq, onlar, daha aşağı qiymətə və ya əldə edilmiş qənaət hesabına təşkilatın müştərilərə əlavə faydalılıq təklif etmək qabiliyyətinə çevrilərək müştərilər üçün dəyərliliyi artırır.

Müştəri üçün dəyərliliyin yaradılmasında resursların əhəmiyyətini rəqiblərin resursları ilə müqayisədə qiymətləndirmək lazımdır (8-ci fəsil). Məsələn, idman geyimlərində *Nike* kimi tanınmış brendin adı hər hansı az məşhur brendə nisbətən daha böyük dəyərlilik deməkdir. Başqa sözlə, resursun dayanıqlı rəqabət üstünlüyü yaratmasına kömək etməsi üçün, onun təşkilatın və onun rəqiblərinin təklifləri arasında fərqləri müəyyənləşdirməsi lazımdır.

13.1.2. Unikallıq və ya nadir keyfiyyət

Əgər resurslar müştəri üçün dəyərlilik yaratmağa imkan verirsə, onları təşkilat üçün unikallığına görə də qiymətləndirmək lazımdır. Bəzi resurslar, deyək ki, bölüşdürmə nöqtələrində istifadə olunanlar rəqiblərin istifadə etdikləri resurslardan çox az fərqlənə bilərlər. Məsələn, qida məhsulları sənayesində iri ərzaq mağazaları qrupu vasitəsilə bölüşdürmə *Unilever* və *Procter and Gamble* kimi kompaniyalar üçün birinci dərəcəli əhəmiyyətə malik məsələ olsa da, ticarət nöqtələri kompaniyalar üçün unikal deyil və buna görə də onların heç birinə rəqabətli üstünlük vermir. Bəzi tədqiqatçılar (misal üçün, *Collis and Montgomery*, 1997) **əsas səriştəlilik növlərindən** fərqli olaraq, təşkilatlar üçün unikal olan səriştəliliklə bağlı resursları **fərqləndirici səriştəlilik növləri** adlandırırlar. Üstünlüyün dayanıqlı olması üçün isteifadə edilən resurslar müəyyən müddət ərzində nadir olmalıdırlar.



Şəkil 13.2. Resursların imitasiyasının mümkünlük dərəcələri

13.1.3. İmitasiyanın mümkünsüzlüyü

Təşkilatlar üçün unikal olan resurslar da müəyyən müddətdən sonra rəqiblərin imitasiya edə bilməsindən və ya əvəzedicisinin tapılmasından sığortalanmayıblar (şəkil, 13.2). Bundan başqa, rəqiblər uyğun vacib

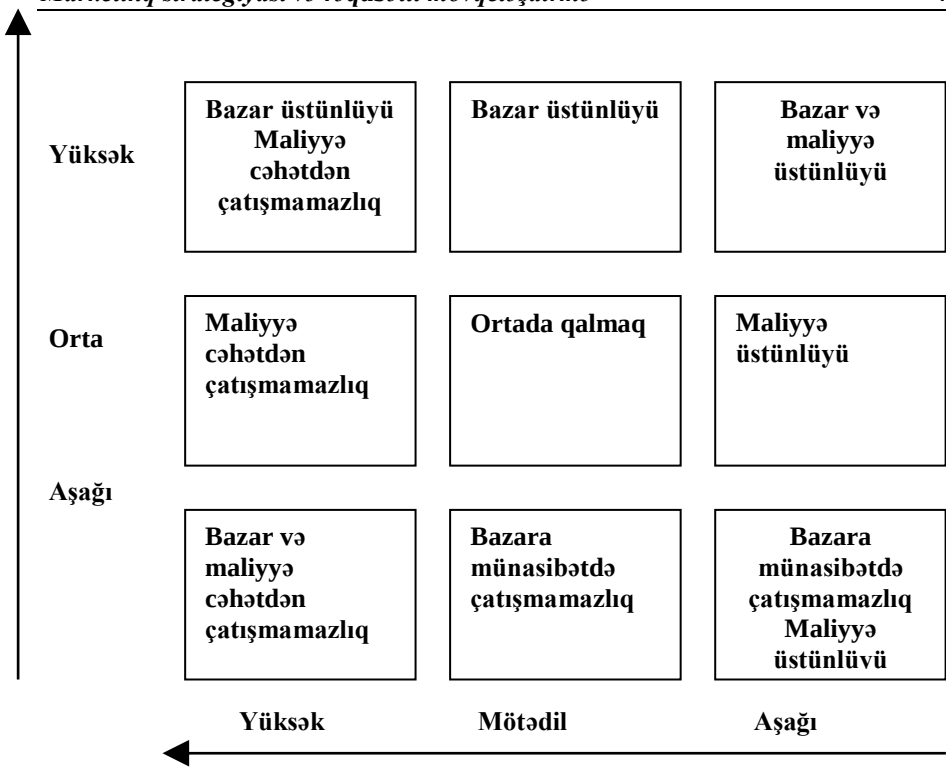
resursların əldə edilməsi üsulunu tapa bilərlər. Məsələn, xidmət təşkilatlarında, rəqiblər, aparıcı əməkdaşlara yüksək əmək haqqı, daha yaxşı əmək şəraiti və s. təklif edərək onları "tovlaya" bilər. Reklam sferasında çoxdan qəbul olunub ki, aparıcı əməkdaşın rəqib agentliyinə keçməsi zamanı müştərilərin itirilməsi təhlükəsi mövcuddur. Buna görə də resursların itirilməsindən zərəri minimallaşdırmaqdan ötəri "qızıl qandallar" adlanan – güzəştlər və ya imtiyazlar daxil olmaqla razılaşdırılmış fəaliyyət məcəlləsi qəbul edilmişdir ki, bunun nəticəsində əməkdaşlara hər hansı digər işəgötürəndə işləmək sərfəsiz olur..

6-cı fəsildə resursların rəqiblərin təkrar etməsindən müdafiə üsulları və ya izoləedici mexanizmlər nəzərdən keçirilib. Belə mexanizmlərə qapalılıq (dəyərliliyin yaradılması prosesinin əsasında duran resursların rəqiblər tərəfindən müəyyənləşdirməyin çətin olması üzərində işləmək), iqtisadi maneələr yaratmaq (resursların əldə edilməsinin iqtisadi cəhətdən əlverişsiz olmasının üzərində işləmək), hüquqi müdafiənin təşkili (patent və müəlliflik hüquqları vasitəsilə), resursların yaradılması və/və ya bölüşdürülməsi üçün qüvvənin sərfinə vaxtın ayrılması zəruriliyi aiddir. Uzun perspektivlər baxımından çox az resursları rəqiblərin imitasiya etmə cəhdlərindən səmərəli müdafiə etmək olar.

13.2 RƏQABƏTLİ ÜSTÜNLÜYÜN ÜMUMİ YOLU

2-ci fəsildə qeyd olunduğu kimi, Porter (*Porter*, 1985) rəqabətli üstünlüyün yaradılmasının iki əsas yolunu müəyyənləşdirib. Porter onları xərclər və diferensiasiya üzrə üstünlük adlandırıb. Onlardan hər birinin əldə edilməsi üsulunu tədqiq edən Porter (*Porter*, 1985) kompaniyanın fəaliyyətini "dəyər əlavə etmə zənciri ilə" – xammalın daxil olmasından və digər resursların əldə edilməsindən tutmuş son çatdırma və müştərilərə satışdan sonrakı xidmətə qədər - müqayisə edərək sistemli yanaşmadan istifadə edir. Dəyərin əlavə edilməsi zəncirinə 8-ci fəsildə, rəqiblərin təhlili prosesində baxılmışdır (bax, şəkil 8.5).

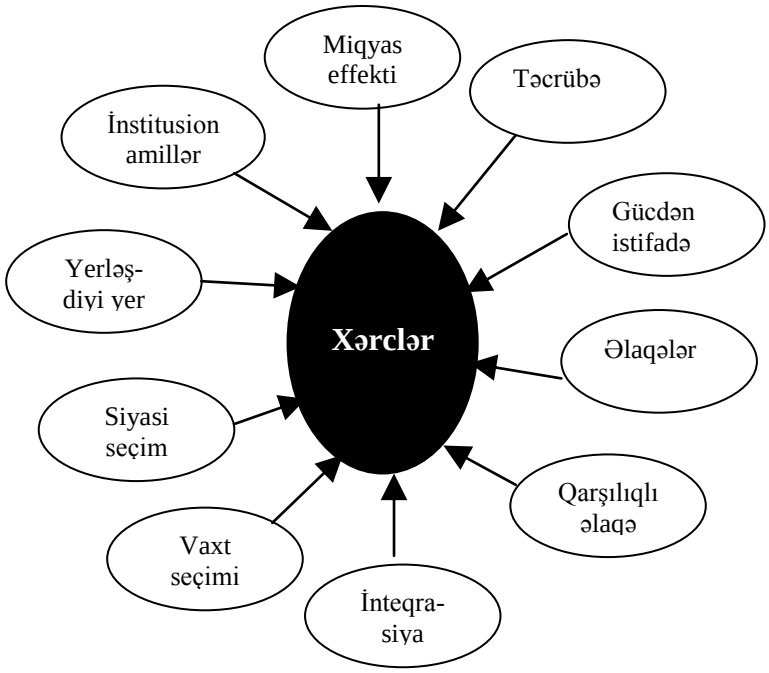
Dəyərin əlavə edilməsi zəncirindən hər bir fəaliyyət növü - əsas fəaliyyət növləri və yardımçı funksiyaları – son məhsulun və ya xidmətin dəyərinin yüksəldilməsində istifadə edilə bilər. Lakin, bu əlavə edilmiş dəyər, adətən, daha aşağı qiymət və ya yüksək qiymətləndirilən unikallıq formasını ala bilər. Variantlar şəkil 13.3-də verilib.



Şəkil 13.3. Rəqabətli üstünlüyün yaradılmasının ümumi yolları

13.3 XƏRCLƏRDƏ ÜSTÜNLÜYƏ NECƏ NAİL OLMALI

Porter (*Porter*, 1985) təşkilatın xərclərinə təsir göstərən bir neçə vacib amili müəyyənləşdirib. O, onları "xərcləri formalaşdıran" adlandırır; onlar şəkil 13.4-də verilib; aşağıda hər bir amilin qısa təsviri verilir.



Şəkil 13.4. Xərcləri formalaşdıran amillər

13.3.1. Müsbət miqyas effekt

Müsbət miqyas effekti çox güman ki, əksər sahələr üçün yeganə ən kəsərli amildir. Müsbət miqyas effekti istehsalın daha böyük miqyasda daha səmərəli işləməyə başlaması nəticəsində əldə edilir. Bundan başqa, ölçü kompaniyalara daha ucuz və/və ya daha keyfiyyətli xammal (az tullantılı) əldə etməyə və qıtlıq zamanı xammalla təmin etmaəyə imkan verməklə alışlar zamanıərin yaranmasına səbəb olur.

Ancaq, müsbət miqyas effektinin özünün də çatışmamazlıqları var. Fəaliyyət amplitudası mürəkkəbliyin artmasına gətirib çıxara və bu da özlüyündə itkilərə səbəb olur. Əksər təşkilatlar üçün optimal ölçü mövcuddur, çərçivədən kənara çıxdıqda isə fəaliyyətin səmərəsi aşağı düşür.

Müsbət miqyas effekti əsasən xidmət sektoruna deyil, istehsal sektoruna xarakterikdir. Əgər yığma xətləri kimi istehsal prosesləri fəaliyyət miqyasından yararlanırsa, reklam agentlikləri kimi servis firmalarının üstünlüyü elə də aşkar deyil. Bu üstünlük alışlar (məsələn, reklam agentliyinin efir vxtı və ya KİV-də reklam sahəsi alması zamanı) və təhsilin ödənişi zamanı daha güclü təsir aləti formasını ala bilər.

13.3.2. Təhsilin və təcrübənin təsiri

Xərclərin azalmasına təhsil və təcrübənin sayəsində də nail olmaq olar. Təhsil istehsal səviyyəsində səmərəliliyin yüksəlməsi ilə bağlıdır, təcrübə isə lazımi tapşırığı dəfələrlə yerinə yetirərək əldə edilir.

The Boston Consulting Group hamı tərəfindən qəbul edilmiş istehsal təhsili əyrisini inkişaf etdirib istehsal çərçivəsindən çıxararaq, işin səmərəliliyinin nə qədər yüksəlməsini yoxladı - təcrübə sayəsində isə bu biznesin bütün aspektlərində mümkün olur (məsələn, marketinq, reklam və satış sahəsində). *BCG* konsaltinq qrupu bir çox sahələrdə ümumi istehsal həcminin (təcrübə tədbirlərinin) iki dəfə qalxmasında xərclərin təxminən 15-20 faiz azaldığını empirik surətdə qiymətləndirmişdir. Belə nəticə onu deməyə imkan verir ki, təcrübənin toplanmasında bütün kompaniyaların eyni sxemdən istifadə etməsindən çıxış edərək, böyük bazar payına malik kompaniyalar öz təcrübələri sayəsində bütün qalanlar üzərində üstünlüyə malik olacaqlar. Məhz buna görə nisbi bazar payı təsadüfi olaraq bazar dövriyyəsində arım matrisi-xüsusi çəkiyə nəğdiyyənin daxil olmasının əvəzində istifadə olunumuşdur (bax, fəsil 3).

Kompaniyalar təcrübəni təcrübəli heyətin kirayəsi nəticəsində də əldə edə bilərlər: təhsil vasitəsilə isə onu dərinləşdirmək olar. Əksinə, rəqiblər kompaniyanın ixtisaslaşmış heyətini tovluyub öz tərəfinə çəkərək şərəfsizcəsinə onu təcrübədən mərhum edə bilər.

Xərclərin izah edilməsi vasitəsi kimi əyri və ya təcrübənin yığılması sxemi daha dəqiq tədqiqata məruz qalır. Qlyuk (*Gluck*, 1986) iddia edir ki, “böyük – yaxşıdır” hesab edən dünya mentaliteti “böyük – müflisləşmə yoludur” istiqamətində dəyişəndə, təcrübə əyrisinin reallaşdırılması səmərəli olmadı. O, belə nəticəyə gəlir: müasir şəraitdə istehsal və ya bölüşdürmə sferasında müsbət miqyas effektinə əsaslanan rəqabət üstünlükləri əksər hallarda dayanıqlı qalmaya bilər. Bundan başqa, tətbiq edilən texnologiyanın tipi və ya səviyyəsində dəyişikliklər ona gətirib çıxara bilər ki, bazarın təcrübəsiz işçisi mahiyyətcə daha maili əyri təcrübə yığımına keçərək təcrübəli iştirakçı ilə müqayisədə xərcləri daha böyük səviyyədə azalda bilər. Nəhayət, qeyd etmək lazımdır ki, konsepsiya istehsal sahələrində təsvir edilir və onu xidmət sferasında hansı dərəcədə tətbiq etmək olduğu barədə heç bir aydınlıq yoxdur.

13.3.3. Gücdən istifadə

Gücdən istifadənin məhsul vahidinin maya dəyərinə həlledici təsir göstərdiyi qeyd olunur. Marketinq strategiyasının mənfəətə təsirinin öyrənilməsi (*PİMS*) (bax, *Buzzell and Gale*, 1987) gücdən istifadə ilə investisiyanın rentabelliyi arasındakı müsbət əlaqəni qəti olaraq nümayiş etdirib. Kiçik kompaniyalarda irilərə nisbətən bu əlaqənin daha güclü

olduğunu qeyd etmək lazımdır. Əhəmiyyətli fasilələr və ya istifadədəki dəyişikliklər əsaslı dərəcədə xərcləri yüksəldə bilər, deməli, fəsli tərəddüdləri minimuma salmaq üçün istehsalı və təchizatı planlaşdırmaq lazımdır. Əksər kompaniyalar məhz bu səbəbdən tələbin geniş surətdə tərəddüdlərə uğradığı bazar seqmentlərindən çəkinirlər (bax, fəsil 12, bazarın cazibədarlığına təsir edən amillər haqqında).

13.3.4. Əlaqələr

Xərclərin formalaşdırılması qrupuna əlaqələr də aid olunur. Onlar kompaniyaların xərclərə təsir göstərən, məhsulun istehsalı və marketinqi ilə bağlı digər fəaliyyət növlərinə aid edilir. Məsələn, keyfiyyətə nəzarət və qəbul etmə nəzarəti qaydası xidmət və qüsurlu məhsulların qaytarılması üzrə xərclərə əhəmiyyətli təsir göstərə bilər. Bundan başqa, əksər bazarlar göstərir ki, yüksək keyfiyyət istehsal xərclərinin artımına səbəb olmur; əksinə, o, xərcləri real olaraq aşağı sala bilər (*Peters*, 1987). Amil aktivlərinin təchizatçısı və ya son məhsulların distribyitorları ilə xarici əlaqə xərclərin azalmasına səbəb ola bilər. İstehsal sahəsində işləmələr və "indi vaxtında" (*JIT*) təchizatı bitməmiş işlər və hazır məhsul ehtiyatlarının saxlanması sahəsində xərclərə ciddi təsir göstərə bilər. Amma, xərclərin bərabərləşdirilməsi xaricində daha sıx iş əlaqələrinin qurulması marketinq üçün daha geniş nəticələrə malikdir. "İndi vaxtında" metodunun səmərəli olması üçün alıcı və satıcılar arasında çox sıx iş əlaqələri olmalıdır. Əksər hallarda belə münasibətlər informasiyanın qarşılıqlı mübadiləsini, ümumi proqnozlaşdırma və təqvim planlaşdırılmasını və uzunmüddəli əlaqələrin qurulmasını nəzərdə tutur. Bu da öz növbəsində digər məhsula keçmə xərclərinin artmasına (istənilən başqa yerdə təchizat mənbəyinin axtarılmasına xərclər) və deməli, rəqiblər üçün maneələrin yaranmasına kömək edir.

13.3.5. Qarşılıqlı münasibət

Korporasiyanın ümumi portfelində digər strateji vahidlərlə (SBU) qarşılıqlı əlaqə təcrübə mübadiləsinə və funksional fəaliyyət növlərindən (marketinq tədqiqatı, tədqiqat və işləmə, keyfiyyətə nəzarət, sifarişlərin və alışların yerləşdirilməsi kimi) müsbət miqyas effektinin alınmasına imkan verə bilər.

13.3.6. İnteqrasiya səviyyəsi

İnteqrasiyalar haqqında qərarlar, məsələn, çatdırılma və/və ya müqavilələrinin bağlanılması da xərclərə təsir göstərə bilər. Anoloji qaydada, komponention hazırlanması və ya əldə edilməsi qərarı xərclərə güclü təsir göstərə bilər. Cari vaxtda mövcud olan və ya konkret bazarda mümkün olan birbaşa və ya əks inteqrasiyanın səviyyəsi 12-ci fəsildə

kompaniya üçün məqsədli bazarın cazibədarlığının qiymətləndirilməsində nəzərə alınan amillərdən biridir.

13.3.7. Vaxtın seçilməsi

Vaxtın seçilməsini həmişə tənzimləməyin mümkün olmadığına baxmayaraq, o, xərclərdə üstünlük verə bilər. Çox vaxt sahədəki ilk təşəbbüskar biznesin aparılması üçün yaxşı yerləri, ucuz və ya keyfiyyətli xammalı və/və ya texnolji lider (17-ci fəsilə bax) mövqeyini tutaraq xərclərdə üstünlük əldə edə bilir. Sonradan təşəbbüs göstərən kompaniyalar, əksər hallarda, birincilərin mövqeyini ötmək üçün daha müasir texnologiyalardan əlverişli surətdə yararlana bilərlər.

Ancaq, yuxarıda təsvir edilmiş digər amillər kimi, vaxtın seçilməsi onun xərclərə təsiri sərhədindən kənara çıxır. Eybel (*Abell*, 1978) sübut edir ki, istənilən marketinq strategiyasının həlledici elementi vaxtın düzgün seçilməsindən ibarətdir və ancaq müəyyən vaxtlar "strateji pəncərə" (yəni bazarda istifadə etmək mümkün olan imkanlar yaranır) açılır, qalan hallarda isə bağlı olur. Uğurlu strategiyalar vaxtında həyata keçirilən strategiyalardır. Buna misal kimi, neft böhranından və ondan sonrakı neft yüksəlişindən sonra daha iqtisadi və "vicdanlı" alman və yapon avtomobillərinin ABŞ bazarına təsirini göstərmək olar, bu zaman Detroyt hələ də "təkərlər üzərində acqarın gumbuldayanları" buraxmaqda davam edirdi.

13.3.8. Siyasi seçim

Siyasi seçim – aşağıda təsvir edilmiş diferensiasiya üçün əsas sahə - xərclərdə əks olunur. Yaxın məhsulların assortimenti haqqında, məhsulun özü, keyfiyyət səviyyəsi, xidmət, xarakteristikaları, kreditləşdirmə mənbələri və s. haqqında qərar xərclərə təsir göstərir. O, həmçinin, məhsulun istehlakçı üçün faktiki və dərk olunmuş unikallığına təsir göstərir; buna görə də, əgər, ümumi starttegiyaların istiqamətləri anlaşıqsız olsa, real dilemma yaranacaq. Ümumi qəbul edilmiş qayda yüksək qiymətləndirilən unikallığa ciddi təsir göstərməyən amilləri, diferensiasiyaya əhəmiyyətli təsir göstərmyən xərcləri ixtisara salmaqdan və proseslərin iqtisadi avtomatlaşdırılması və məmulatların iqtisadi layihələndirilməsi (detalların sayının azlığı yığma prosesinin yüngülləşməsinə və ucuzlaşmasına səbəb ola bilər) üçün texnologiyaya investisiya qoymaqdan ibarətdir.

13.3.9. Təsisat və yerlə bağlı amillər

Porter (*Porter*, 1985) xərclərin formalaşdırıcıları kimi yerləşmə mövqeyi (bölüşdürməyə, yığıma daha aşağı xərclərin üstünlüyündən istifadə etməyə imkan verən coğrafi mövqe, xammalın və ya enerjinin daha aşağı

dəyəri) və hakimiyyətin qərarları kimi institusional amilləri müəyyənləşdirir. (Məsələn, yollarda böyük yük avtomobilləri normativlər üzrə xərcləri azalda bilər, ancaq bu zaman tamamilə fərqli ekoloji və sosial xərclər olacaq.) Hakimiyyətin siyasətə təsir göstərən lobbiçiliyə və nüfuzlu qruplara həssaslığı kompaniyanın institusional xərc formalaşdırıcılarından istifadə etmək imkanını müəyyənləşdirəcək.

13.3.10. Xərcləri formalaşdıəran amillər üzrə nəticələr

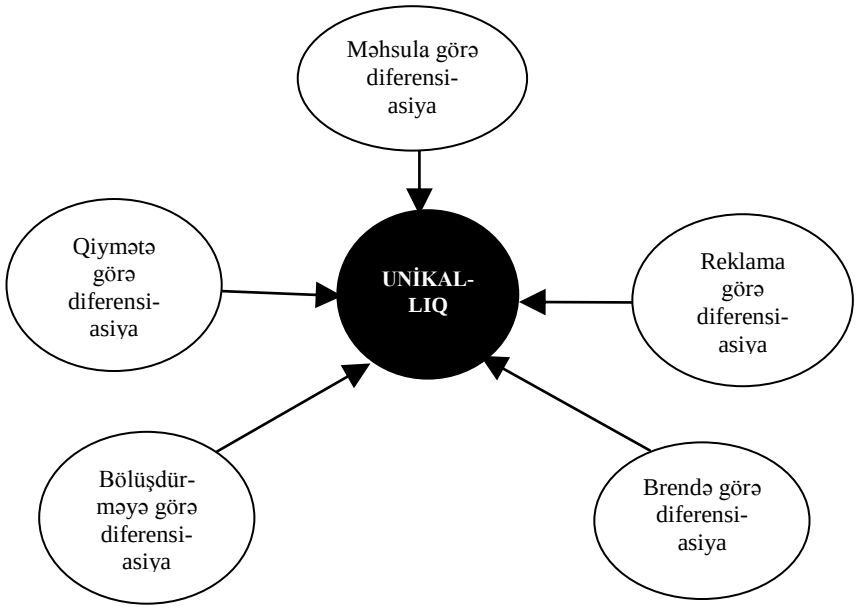
Kompaniyanın xərcləri azaltmağın çoxlu üsulları var. Xərclər baxımından sahə lideri mövqeyinə çatmağa cəhd edən kompaniya özünə, birincisi, belə liderin ancaq bir dənə ola bilməsi və ikincisi, çoxlu üsulun tətbiq edilmə potensialının olması barəsində (məsələn, digər xərc formalaşdırıcılardan istifadə hesabına) hesabat verməlidir. Xərclərə görə üstünlük amilləri sərt və qətiyyətli rəqabət şəraitində saxlanılması və müdafiə edilməsi çətin ola bilər.

Amma, bununla yanaşı, rəhbərlik daima müştərilərin ümumi razı qalmasına əhəmiyyətli heç nə verməyən xərclərin ixtisara salınmasına çalışmalıdır.

13.4 DİFFERENSİASİYAYA NECƏ NAİL OLMALI

Əgər kompaniya rəqiblər arasından seçilmək istədiyi təqdirdə, yuxarıda "xərclərin formalaşdırıcısı" kimi verilən amillərin əksəriyyətini, həm də "unikallığın formalaşdırıcısı" kimi də göstərmək olar. Lakin, burada, kompaniyalar üçün açıq olan, siyasi seçimin variantları daha mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ümumiləşdirilmiş şəkildə onlar şəkil 13.5-də verilib.

Diferensiasiya etməklə müştərilərə təqdim edilən məhsul və ya xidmətin dəyərliliyin artırmağa çalışırlar. Levitt (*Levitt*, 1986) iddia edir ki, məhsul və xidmətlərə ən azı dörd əsas səviyyədə baxmaq olar. Bunlar əsas məhsul, gözlənilən məhsul, genişləndirilmiş məhsul və potensial məhsuldur. Şəkil 13.6-da bu səviyyələr sxematik şəkildə göstərilib. Göstərilənlərin hər birində diferensiasiya mümkündür.

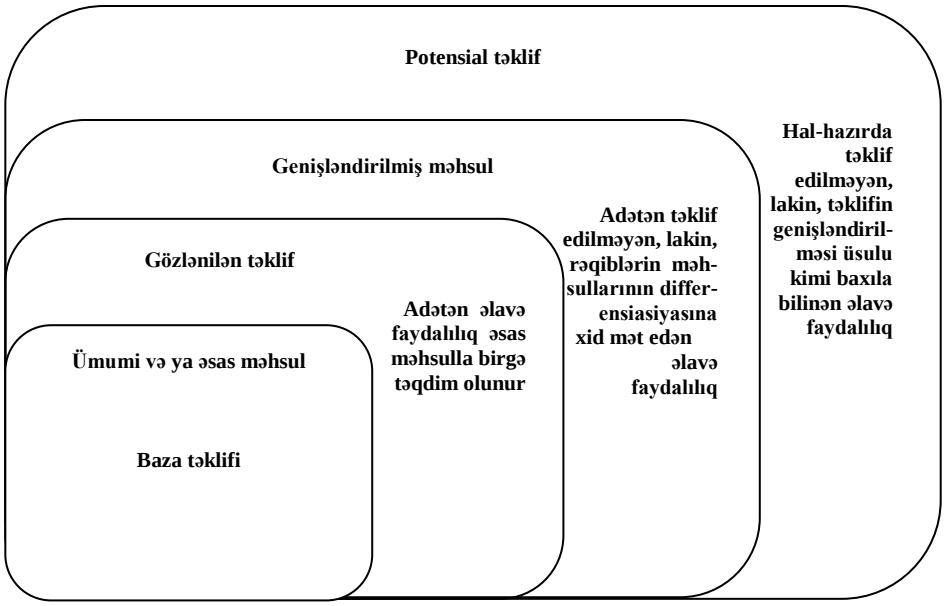


Şəkil 13.5. Unikallığı formalaşdıran amillər

13.4.1. Məhsulun diferensiasiyası

Modelin mərkəzində əsas və ya baza məhsul durur. Bu, kompaniyaların təklifini təşkil edən əsas məhsul və ya xidmətdir. Bu benzin, polad, bank əmliyyatı, girov, informasiya və s. ola bilər. Ancaq, ümumi məhsulla yanaşı müştərinin əlavə olaraq gözlədiyi nəsə də - gözlənilən məhsul –var. Məsələn, benzin alarkən müştərilər, yanacaqdoldurma stansiyasına tez çatmağı, kredit kartla ödəniş imkanının olmasını, külək şüşəsini yumaq üçün avadanlığın mövcudluğunu, təkərlərin doldurulmasını, radiatora sərinləşdirici mayenin tökülməsini və s-ni nəzərə alırlar. Əksər yanacaqdoldurma stansiyaları bu gözləntiləri doğrultduğuna görə bu amillər təchizatçılar arasında diffferensiasiya aparmağa imkan vermir.

Levittin ayırdığı növbəti mərhələ genişlənmiş məhsuldur. O, müştərinin gözləntilətini üstələyən, özündə əlavə edilmiş dəyəri təcəssüm etdirən bütün əlavə xidmət və xarakteristikalardan ibarətdir və buna görə də həmin məhsulu rəqibin təklifindən diferensiasiyalaşdırmağa imkan verir. 2000-ci illərin özünəxidmət dövrünün yanacaqdoldurma stansiyasında bir işçi avtomobilin bakına benzin doldurduğu vaxt digəri külək şüşəsini, fənərləri və aynanı yuyaraq bütün gözləntiləri üstələyirlər. Ancaq vaxt keçdikcə bu fərqləndirmə vasitələri təkrarlana, adiləşə və nəhayət müştərilərin gözləntisinin bir hissəsinə çevrilə bilərlər.



Şəkil 13.6 Məhsul/xidmət təklifinin səviyyələri

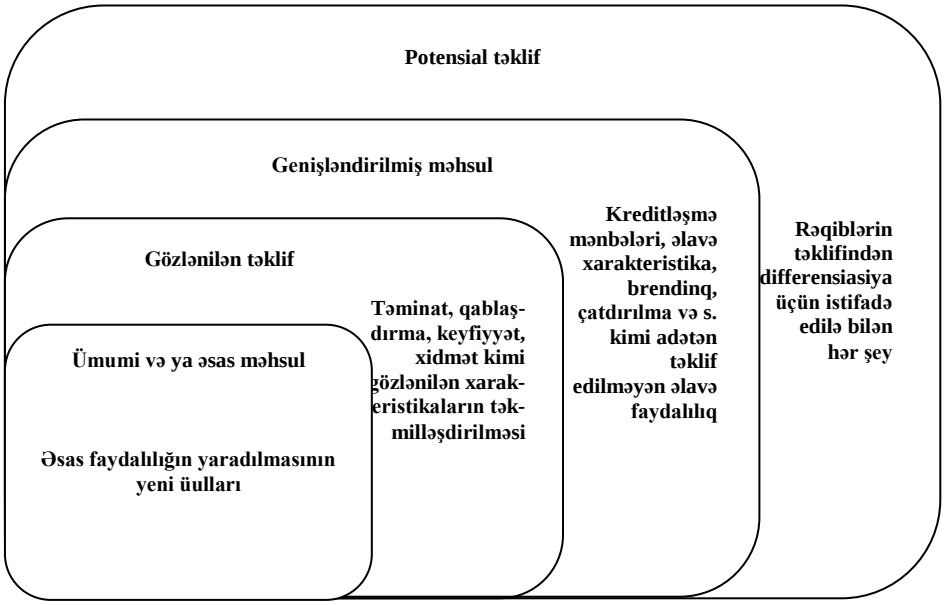
Nəhayət, Levitt, potensial məhsulu, müştərilərə təklif edilməsi mümkün olan bütün əlavə xarakteristika və faydalılıq şəklində təsvir edir. Yanacaqdoldurma stansiyalarında, onlar, bütün fəaliyyət mayelərinin doldurulması ilə maşının pulsuz yuyulması, benzinlə bağlı olmayan hədiyyələr və sürücü xidməti ola bilər. Modelin potensial məhsulu müəyyən sərhədlər daxilində verməsinə baxmayaraq, reallıqda o təchizatçının təsəvvürləri və ixtiraçılıq qabiliyyəti ilə məhdudlaşır.

Piters (*Peters*, 1987) hesab edir ki, əvəllər təchizatçılar öz məhsullarını rəqiblərindən ümumi və gözlənilən məhsul əsasında fərqləndirməyə yönəlmələrinə baxmayaraq, bu səviyyədə belə konvergensiya əksər bazarlarda gedir. Keyfiyyət nəzarəti, təminat və rəhbərlik metodları başa düşüldükcə və daha geniş əsaslarda tətbiq edildikcə, artıq, fəaliyyət qabiliyyətli, etibarlı, uzunmüddətli, tələblərə uyğun məhsulun buraxılması kifayət etməyəcəkdir (sözün klassik mənasında "keyfiyyətli" məhsul). Gələcəkdə, o, müştərilərin razı salınması, deməli, rəqabətli üstünlüyün yaradılması üçün əlavə dəyərin yaradılması üsulu kimi diqqətin genişləndirilmiş və potensial məhsula keçəcəyini proqnozlaşdırır.

Əsas və gözlənilən məhsulun diferensiasiyası

Əsas məhsulun və ya faydalılığın diferensiasiyası eyni bir əsas arzu və ya tələbatın ödənilməsinin digər üsulunu meydana çıxarır (Şəkil 13.7). Adətən, o, texnologiyada pilləli dəyişikliklər, novator həllərin tətbiqi yolu ilə yaradılır. Məsələn, kalkulyatorlar, "hesablama aparılmasına"

əsas tələbatın, əvəzlədikləri loqarifm xətkeşlərində hesablamalardan fərqli olaraq, digər üsulla ödənilməsini təklif etdilər. Anoloji qaydada, aşağı temperaturlu soyutma, məhsulların saxlanılmasının, əvvəllər istifadə edilən soyuducularda, anbarlardan və zirzəmilərdən fərqli üsulunu təklif edir. Ancaq, 1 düym böyüyən yeni ot növləri otçalan maşınları əvəzləyə bilərlər.



Şəkil 13.7. Məhsul/xidmətin differensiaisyalaşdırılması

Məhsulun genişləndirilməsi

Genişləndirilmiş məhsulun differensiaisiyasını müştəriyə daha çox cari xarakteristikaralın təklifi (məsələn, *Scotch*-un audiokasetlərə bir və ya iki illik təminatdan fərqli olaraq müddətsiz təminat verməsi kimi) və ya yeni xarakteristikaların təklifi əsasında aparmaq olar. Müştərilər üçün iki əsas tipli məhsul xarakteristikası faydalıdır: istismar keyfiyyəti və xarici görünüşün xüsusiyyətləri.

Məhsulların xarakteristikalarını müştərilərə təqdim etdiyi faydalılıqla əlaqələndirməklə təhlil etmək lazımdır. Məslən, kürəvi liter yayan yazı makinalarının bazara buraxılması əsas faydalılığı dəyişmədi (vərəqdə mətn və ya rəqəm məlumatlarının çap edilmiş düzəltmək qabiliyyətini). Ancaq, o, müxtəlif tipli şriftlərdən istifadə etməyə və müxtəlif intervallarda çap etməyə imkan verdi, deməli, əlavə faydalılığa ehtiyacı olan müştəri üçün onun dəyərliliyini artırdı. Mürəkkəb şırnaqlı

printerlər praktik olaraq qeyri-məhdud şrift yığımını, ölçünü və s.-ni təklif etməklə faydalılığı genişləndirdi.

Məhsulun əlavə xarakteristikalarının və onların əsasında müştəri üçün faydalılığın əhəmiyyətliliyinin qiymətləndirilməsi zamanı birləşmiş təhlil (bax, *Green and Wind*, 1975) xüsusən münasibdir. Bu metod yüksək faiz gəlirlərinin əldə edilməsi imkanının olduğu işlərdə, məsələn, audiomallar bazarında fəaliyyət göstərən kompaniyaların məhsullarının xarakteristikaları, həmçinin, tikinti cəmiyyətlərinin müştərilərə təqdim etdiyi xidmətlərin xarakteristikaları üzrə qərarların qəbulu zamanı uğurla tətbiq olunur.

Otçalan maşınlar bazarında *Flymo* kompaniyası təkrar silindr əsasında ənənəvi ülgücdən diferensiasiya vasitəsi kimi istifadə olunan ülgüclə fırlanan otçalan maşın buraxdı. Bir çox bazarlarda, xüsusən də, əlverişsiz formaya malik olan meydanlarda və ya dik yamaclarda asılı tipli otçalan maşınlar istismar xüsusiyyətlərinin sadəliyi sayəsində həddən artıq cazibədar, diferensiasiyalı məhsul oldular. Ancaq, digər bazarlarda – *Qualcast* kompaniyası – ənənəvi tipli otçalan maşının üstünlüyünü göstərərək yeni məhsulların meydana gəlməsini dəf edə bildi: onlarda biçilmiş otun yığılması üçün bunker var idi. *Flymo*-nun sistemləri ilə iş zamanı bütün biçilmiş ot meydanda qalırdı. Sonrakı işləmələrdə fırlanan bıçaqlı, bunkerlə təhciz edilmiş asılı tipli otkəsən maşınlar meydana gəldi.

Keyfiyyət

Məhsulun və ya xidmətin diferensiasiyasının vacib amili onun keyfiyyətidir. Keyfiyyət konkret məqsəd üçün məhsul və ya xidmətin yararlığı ilə bağlıdır. Sənaye məhsulları üçün keyfiyyət istifadənin uzunmüddətliliyini, xarici görünüşü və ya məhsulun növünü özünə daxil edirsə, xidmətdə bu daha çox duyulan elementlərlə əlaqələndirilir: etibarlılıq və xidmət təchizatçısının həssaslığı, xidmətin faydalılığına verilmmiş təminat və özünə qarşı diqqət və ya qayğıkeş münasibət (bax, *Parasuraman et al.*, 1988). Keyfiyyət hansı xammaldan istifadə ediləcəyindən, istehsal və təchizat prosesində hansı səviyyədə keyfiyyətə nəzarət olunacağından güclü surətdə asılı ola bilər.

Burada əsas məsələ müştərinin keyfiyyəti necə qəbul etməsidir, - bu hissiyat, istehsalçı-təşkilatların keyfiyyət haqqındakı təsəvvürləri ilə üst-üstə düşməyə bilər. Kardozo (*Cardzo*, 1979) keyfiyyət haqqında bu iki tərəfin fikirlərinin üst-üstə düşmədiyi hadisə barədə misal çəkir:

> "Məişət tualet kağızı istehsalçısının marketinq tədqiqatı bölməsi istehlakçılara yeni kağızın formasını qiymətləndirməyi təklif etmişdi. Fikirlər ümumilikdə müsbət idi, ancaq məhsulu kifayət qədər yumşaq hesab etmədilər. Tədqiqat və hazırlama bölməsi

kağızın yumşaldılması üzərində işlədi: onda lif azaldıldı və təmərküzləşməsi aşağı salındı. Kağızın istifadədə növbəti yoxlaması zamanı hissələrə bölündü, bu da onu istifadəyə yararsız etdi. Sonrakı tədqiqatlar göstərdi ki, yumşaqlıq "hissiyatı" faktiki olaraq kağızın möhkəmliyini və liflərin təmərküzləşməsini artıracaq".

"Marketinq strategiyasının mənfəətə təsiri" (PIMS) layihəsində göstərilib ki, keyfiyyət kommersiya fəaliyyətinin uğurunun vacib tərkib hissəsidir. Bundan başqa, Bazzel və Geyl (*Buzzell and Gale*, 1987) bu nəticəyə gəlmişlər ki, dərk olunmuş keyfiyyət (müştərilərin rəqib kompaniyanın təklifinin keyfiyyəti ilə müqayisədə təchizatçının təklifinin keyfiyyəti barədə fikri) təşkilatların uzunmüddətli iş nəticələrinə təsir göstərən yeganə ən vacib amildir. Onlar göstərmişlər ki, keyfiyyət qiymətə nisbətən investisyanın rentabellik səviyyəsinə daha güclü təsir edir və bazar payının əldə eilməsinə daha səmərəli təsir göstərir.

Müştərilərin keyfiyyəti qavraması, xüsusən də emosiyaya təsirlə bağlı məhsullar üçün (kosmetika kimi), onların stili hiss etməsi ilə sıx bağlıdır. Dəbə riayət edən bazarlarda, misal üçün, geyimlər bazarında dizayn diferensiasiyanın həddən artıq kəsərli üsulu ola bilər. Ceyn (*Jain*, 1990) qeyd edir ki, *Du Pont* kompaniyası öz məhsullarını müxtəlif rənglərdə təqdim etməklə və beləliklə də, dəbli akssesuarlar kimi yenidən mövqeləşdirməklə - hər geyim üçün öz rəngində - qadın trikoları bazarını uğurla geri qaytardı.

Qablaşdırma

Qablaşdırmadan da məhsulun diferensiasiyası üçün istifadə etmək olar. Qablaşdırmanın beş əsas funksiyası var və onlardan hər birini diferensiasiyaya əsas kimi istifadə etmək olar:

- Qablaşdırma məhsulu **saxlayır** və uyğun olaraq da məhsulun fiziki saxlanması üçün və ya saxlanma müddətinin uzadılması üçün istifadə oluna bilər (məsələn, meyvə şirələri və digər içkilər üçün tetrapaklar).
- Qablaşdırma eyni keyfiyyəti təmin etmək məqsədilə daşınma zamanı və bütün digər vaxtlarda məhsulu **qoruyur** (məsələn, kartof çipslərinin xırıltılı xüsusiyyətinin qorunması məqsədilə nazik təbəqə əsasında qablaşdırmadan istifadə edilir).
- Qablaşdırma məhsulun **istifadəsinə kömək edir** (məsələn, qablaşdırma-applikatorlar döşəmənin yuyulması üçün vasitələrdir, arağın tutumu, məişət təyinatlı duru sabunun verilməsi aləti).
- Qablaşdırma öz vizual təsiri, keyfiyyətli dizaynı, tətbiqi üsulunun əyaniliyi və s.sayəsində **obraz yaratmağa** imkan verir.

- Qablaşdırma, nəzəri cəlb edən qeyri-adi rəng və forma və s.-dən istifadə sayəsində məhsulun **irəlilədilməsinə** imkan yaradır. Qeyri-standart formalara misal olaraq arağın qrafin formalı şüşələrdə (*Paul Masson California Wines*) və qadın trikolarının yumurta formalı qablarda (*L'eggs*) satışını göstərmək olar.

Brendinq

Maddi məhsul səviyyəsində differensiaisyanın həddən artıq səmərəli üsulu əlverişli obraz və reputasiya əsasında unikal brendin yaradılmasından ibarətdir. 6-cı fəsildən göründüyü kimi, kompaniyaların və brendlərin reputasiyası güclü marketinq aktivi ola bilər.

Brendin adı və qrafiki təsviri mənşə göstəricisi və məhsuldan nə gözləndiyinin təminatıdır – bu, pula görə müştəriyə verilən keyfiyyət barədə dəyərlilik siqnallarıdır. Məsələn, *Heinz* kompaniyası müştərilərin brendi seçdiyi zaman əldə etdiyi keyfiyyətin təmin edilməsi sayəsində öz paxlalarına yüksəldilmiş qiymətlər təyin edə bilər. Anoloji qaydada, *Tesco* və *Sainsbury* kimi pərakəndə tacirlər məhsullarının bütün assortimentinə yayılan keyfiyyət reputasiyaları nəticəsində öz firma məhsullarını digər brendlərdən diferensiasiya edə bilərlər. Brendinq həm də əla müdafiə olunan rəqabət üstünlüyüdür. Artıq qeydiyyata alınmış brendinqdən (ad və ya simvoldan) rəqiblərin istifadəsi qadağandır.

Servis

Servis bir çox malların, xüsusən də uzunmüddətli istifadə təyinatına malik malların (həm istehlak, həm də sənaye təyinatlı) alışında vacib diferensiasiya amilidir. *Wilhelm Becker* isveç kompaniyasının istehsal təyinatlı rənglərin istehsalındakı uğurunun əsas amili, şübhəsiz ki, göstərdiyi daha mükəmməl xidmət oldu. *Becker* kompaniyası, öz müştərilərinə və potensial müştərilərinə xidmət kimi müxtəlif rənglərlə və rənglərin uyğunluğu ilə təcrübə aparmağa imkan verən "Rəng studiyası" yaratdı. İndi *Ford* konserninə məxsus olan isveç avtomobil istehsalçısı *Volvo* kompaniyası fermer traktorları üçün alternativ tədqiqatında xidmətdən istifadə edərək müəyyən etdi ki, qırmızı rəng (həmin vaxta qədər istifadə olunan) uğursuz seçimdir, çünki, əksər fermerlərin fikrincə, o, ətraf mühitin landşaftı ilə dissonans təşkil edir. Rəngi dəyişməyə dair qərar satışın artımına səbəb oldu.

Məişət rənglərinə gəldikdə isə, bu sahədə də servisin genişləndirilməsi səyləri oldu. Məişət məqsədləri üçün aparıcı təchizatçı, müştərilərin lazımi rəngə dair son seçiminin etməsindən öncə, kiçik xərclərlə müxtəlif rəngləri öz evində yoxlaması məqsədilə sınaq bankacıqlarından istifadə etmək imkanını yaratdı. Ancaq, *Becker* kompaniyasının rəng

studiyasından fərqli olaraq, bu halda rəqiblər kifayət qədər asanlıqla bu "yeniliyi" təkrarladılar və üstünlük itirildi.

Servis məhsulun əlavəsi olmamalıdır. Bəzi hallarda xidmətin azaldılması dəyərliliyi artıra bilər. Son zamanlar nəzərə çarpan ev araqlarının istehsalı və ev pivəbişirmələrinin fəallaşması bazara tam məhsulun (səməni özəyi, mayaotu, üzüm şirəsi, maya və s.) daxil olmamasına misaldır, müştəri istehsal prosesini müstəqil olaraq həyata keçirməsindən həzz ala bilər. Beləliklə, müştəri xidmət göstərir və istehsal prosesinin bir hissəsinə çevrilir.

Təchizatçı və müştəri arasında daha möhkəm əlaqələrin yaradılması kimi yüksək keyfiyyətli xidmətin göstərilməsi uzunmüddətli nəticələrə səbəb ola bilər. Xüsusən də, müştərinin alternativ təchizat mənbəyi axtarmaq ehtimalını azaldaraq rəqiblərin bazara daxil olmasına maneəyə çevriləcək.

Piters (*Peters*, 1987) müştərilərə xidmətin göstərilməsi və yaxşılaşdırılması məqsədilə, kompaniyanın müştərilərin gözləntisini hansı səviyyədə qarşıladığını qiymətləndirnmək və onlara xidmətin yüksəldilməsi üsullarını tapmaq üçün, hər bir kompaniyanın mütəmadi olaraq müştərilərin razılıq səviyyəsini öyrənməsini məsləhət görür.

Diferensiasiya üçün istifadə edilməsi mümkün olan genişləndirilmiş məhsulun elementlərinə həm də onun yerləşdirilməsi, kredit imkanı, təchizat (operativ və vaxtında, əgər bu müştəriyə vəd edilibsə) və təminat daxildir. Bütün bu amillər məhsulu rəqibin məhsulundan diferensiasiya etməyə kömək edər.

Məhsulun diferensiasiyası üçün əsaslar haqqında qərarların qəbulu

Məhsulun hər bir elementini rəqibin təklifindən diferensiasiya üsulu kimi istifadə etmək olar. Mümkün elementlərdən hansının məhsulun diferensiasiyası üçün istifadə etmək lazım gəldiyi barədə qərarın qəbulunda birinci dərəcəli əhəmiyyətli üç şərt var.

Birincisi: müştəri əsas məhsula əlavə olaraq nəyi almağı gözləyir? Məsələn, avtomobil bazarında bazarın bütün seqmentləri alınan avtomobillərin minimal etibarlılıq səviyyəsini gözləyirlər. Adətən ağ mina ilə örtülən məişət şeylərinin alınması zamanı (soyuducular, soyuducu kameralar, paltaryuyan maşınlar və s.) müştərilər minimal təminat müddətini gözləyirlər. Diş pastasını seçərkən müştərilər dişlərin zay olmasından və diş ətinin xəstələnməsindən minimal səviyyədə müdafiə olunmağı gözləyirlər. Bu gözləntilər əsas məhsuldan kənardadır, Hertsbergin motivləşdirmə nəzəriyyəsində "gigieynik amillərə" yaxındır. Məhsulun və ya xidmətin potensial alıcının nəzərinə çatması üçün, onları, mütləq təqdim etmək lazımdır. Bu amillərin mövcudluğu alıcıların məhsulu

seçmək ehtimalnın artırmayacaqdır, lakin, onların yoxluğu yəqin ki, alışın qarşısını alacaq.

İkinci şərt müştərilərin öz gözləntilərindən əlavə nəyi qiymətləndirəckləri ilə bağlıdır. Potensial "stimulları" müəyyənləşdirərkən bazar iştirakçıları müştəriləri cəlb etmək üçün rəqiblərinə nisbətən daha çox şey təklif etməyə can atırlar. Bu, məhsula müştərinin, adətən, nəzərdə tutduqlarından əlavədir və çox vaxt kompaniyaların məhsullarının differensiaisya vasitəsi kimi ən səmərəli vasitədir. Ancaq, həlledici məqam bu əlavələrin təklifi ilə bağlı xərclərdir. Əlavələrin dəyəri müştərilər üçün əlavə faydalılıqdan (dəyərlilikdən) az olmalıdır və buna görə də qiymət artımına görə ödəməyə hazırlıqda öz əksini tapmalıdır. Diferensiasiya üçün mümkün qədər iqtisadi əhəmiyyət verilməlidir ki, qiymətəmələgəlmədə müştərilər üçün dəyəri tam olaraq hesablamaq olsun (bax, *Forbis and Mehta*, 1981).

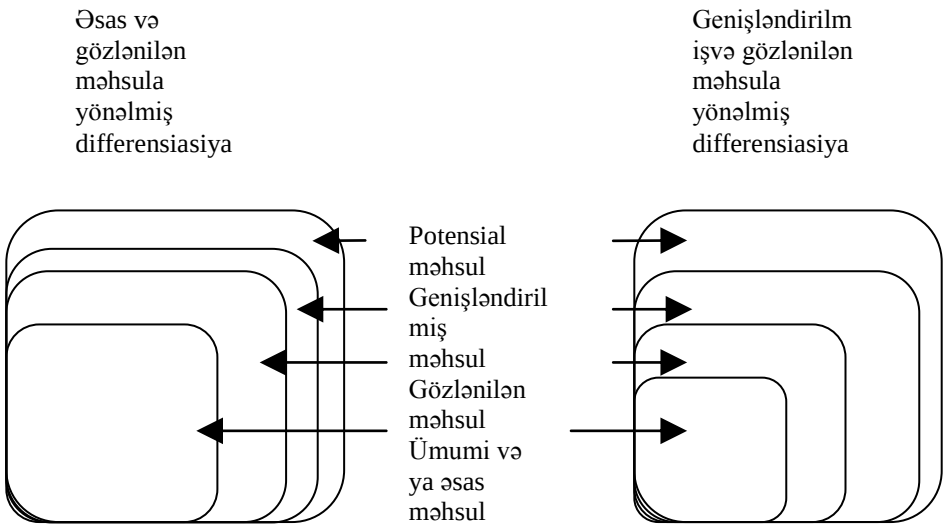
Məhsulu rəqiblərin məhsulundan diferensiasiya etməyin üçüncü üsulu rəqiblərin bu fərqliliyi nə qədər asanlıqla təkrar edə bilməsindən asılıdır. Məsələn, bir tikinti təşkilatının topladığı faiz dərəcəsindəki dəyişiklikləri təkrarlamaq bir neçə gün və ya hətta bir neçə saat çəkə bilər. Cəmiyyətin ofisinin şəhərin vacib mərkəzi küçəsində yerləşməsi kimi üstünlüyün təkrarlanmasına isə çox vaxt və xərc aparacaq.

İdealda, diferensiasiyanı, kompaniyaların rəqiblərinin eyni hərəkətləri təkrarlayacağına qarşı maneələrinin olduğu (hətta müvəqqəti olsa da) aspektlərdə tapmağa çalışırlar. Ən uğurlu diferensiasiya, rəqiblərdə olmayan və reallaşdırmağın onlar üçün çətin olduğu həlledici vərdişlərdən, səriştəlilik növlərindən və ya kompaniyanın marketinq aktivlərindən istifadə edir. Avtomobil kirayəsi biznesində, məsələn, bazarın liderinin – *Hertz* kompaniyasının – təqdim etdiyi kirayə etmənin və geri qaytarmanın şaxələnmiş məntəqələr şəbəkəsi, ona, bir istiqamətdə hərəkət edən müştərilərə rəqiblərinə nisbətən daha əlverişli xidmət göstərməyə imkan verir. Onun misalına riayət etmək istəyən digər xırda kompaniyalar üçün bu nöqteyi-nəzərdən rəqabət, onların büdcəsi üçün həddən artıq çətin, bəlkə də mümkün olmayan işdir.

Piters (*Peters*, 1987) iddia edir ki, əksər kompaniyalar əsas məhsula öz marketinq mövqelərində və startegiyalarında həddən artıq yer verirlər. Onun fikrincə, əsas məhsul əsasında diferensiasiyanın aparılması çətinləşdikcə, əsas diqqəti genişləndirilmiş (və potensial) məhsul vasitəsilə "əlavə xidmətləri" necə təqdim etməyə verilməlidir. Şəkil 13.8-də məhsula yönəlmə ilə (əsas məhsula diqqət yönəldikdə) əlavə xidmətlərə yönəlmənin (kompaniyanın müştərini maraqlandıran və ona əhəmiyyətli olan istiqamətlərdə genişləndirilmiş və potensial məhsulları inkişaf etdirməsi) müqayisə edildiyi zaman vurğunun yerdəyişməsi göstərilir.

Diqqətin əsas məhsuldan "ətraf mühitə" ötürülməsi, rəqabətli strategiyanın həmişə qiymət üzərində qurulduğu "əmtəə" bazarları üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Əlavə xidmətlər əsasında diferensiasiya, kompaniyaya, öz biznesini qorumaq üçün həddən artıq qiymətdən asılı olduğu zaman, vəziyyəti dəyişdirməyə imkan verir.

Deyilənləri ümumiləşdirərək qeyd edək ki, kompaniyanın məhsul və xidmətlərini rəqiblərin məhsul və xidmətlərindən diferensiasiya etməyə imkan verən çoxlu üsullar mövcuddur. Hansı differensiaisya tipindən istifadə etməyə dair qərar verərkən kompaniya bir neçə amili öyrənməlidir: differensiaisiyadan müştəri üçün əlavə dəyər; əlavə edilən dəyərə münasibətdə differensiaisya ilə bağlı xərclər; rəqiblərin təkrarlama ehtimalı və surəti; və və diferensiasiyanın hansı dərəcədə kompaniyanın aktivlərindən istifadə etməsi.



Şəkil 13.8. Diferensiasiya üçün alternativ vurğular

13.4.2. Bölüşdürmədə differensiaisya

Bölüşdürmədə diferensiasiyanı fərqli ticarət nöqtələrindən istifadə, fərqli şəbəkələrin mövcudluğu və ya bazarı fərqli əhatə etmə hesabına əldə edirlər.

Birbaşa marketinq sahəsində son işləmələr təkcə məhsulların irəlilədilməsinin başqa üsullarının yaradılması ilə bağlı deyil. Onlar, həmçinin, əksər mallar üçün yeni ticarət nöqtələri təklif edirlər. Telekataloqlar əsasında telefonla bazarlığın kifayət qədər diqqətəlayiq

hadisə olması üçün hələ inkişaf etməsi lazımdır, lakin, burada marketinq üzrə mütəxəssis-novatorlar üçün açıq-aşkar imkanlar var.

İnternetin meydana gəlməsi ilə əksər firmaların bölüşdürmə strategiyasında əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verdi. Xüsusəndə informasiya və ya musiqi kimi məhsulları bit formasında təqdim edən kompaniyalar məhsulun İnternet şəbəkəsi vasitəsilə birbaşa bölüşdürülməsi imkanı əldə etmişlər (18-ci fəsilə bax). Burada da ilkin təşəbbüslər onları qısamüddətli diferensiasiya ilə təmin etdi, ancaq, rəqiblər tezliklə onları təkrarladılar. Elektron marketinqdə üstünlüyün müdafiəsi, kommunikasiya və ya bölüşdürmə üstünlüyü olmasından asılı olmayaraq, elə də asan olmur. *Amazon.com* kimi novator kompaniyalar diferensiasiyalarını saxlamaq məqsədilə daima öz müştəriləri üçün dəyərliliyi artırmaq yollarını axtarmaq məcburiyyətində qalırlar.

13.4.3. Qiymətdə diferensiasiya

Diferensiasiya vasitəsi kimi aşağı qiymətlər kompaniyaların xərclər üzrə üstünlüyə malik olduğu və yaxud da daha aşağı qiymət uğrunda rəqabət aparan rəqib firmaların daha aşağı xərc strukturuna çatmaq üçün qarşısında maneə olduğu vaxt uğurlu ola bilər. Xərclərdə üstünlüyü olmadan qiymət müharibəsinə qurşanma kompaniya üçün məhvedici xətt ola bilər – *Laker Airways* kompaniyası bu acı taleyi yaşamışdır.

Məhsulun və ya xidmətin müştəri üçün real və ya dərk edilmiş üstünlüyə malik olduğu təqdirdə qiyməti artırmaq olar; buna görə də qiymət əlavəsindən çox vaxt məhsulun diferensiasiyası üçün istifadə edirlər.

Ümumi halda, məhsulun və ya xidmətin diferensiasiya səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, kompaniyanın qiyməti artırma imkanları da çoxdur. Diferensiasiya üçün digər əsasların az seçildiyi zaman qiymət rəqabəti güclənir, xərclər üzrə üstünlük isə daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

13.4.4. Reklamda diferensiasiya

Reklam üzrə diferensiasiyaya müxtəlif tipli reklam-təbliğat fəaliyyəti tiplərindən istifadə (məsələn, kommunikativ elementlərin daha geniş əlaqələndirilməsi, geniş ictiomaiyyətlə əlaqə, birbaşa poçt reklamı, fərdi satışlar və s.), məhsulların irəlilədilməsi üzrə həddən artıq fəal aksiyalar (məhsulun buraxılışı və ya təkrar buraxılışı zamanı satışın stimullaşdırılması üzrə həddən artıq sürəkli kampaniyalar) və ya məzmunun dəyişdirilməsi (tamamilə fərqlənən reklam elanları) daxildir.

Hal-hazırda əksər kompaniyalar piar potensialından istifadə etmirlər. Özlərinin pablik rileyşnzının əsasında kütləvi informasiya vasitələri ilə əlaqələrin qurulması və bu əlaqələrdən kompaniyanın

əlverişli təqdimatı üçün istifadə durur. Press-relizlər və azparıcı şəxslərlə həyati əhəmiyyətli məslələr barədə müsahibə kompaniyanın elə irəlilədilməsinə səbəb ola bilər ki, bu KİV-də verilən reklamlardan daha çox etibar gətirər.

Birləşmiş Krallıqda qeydiyyatdan keçmiş kiçik elektronika kompaniyası yapon alimlərinin öz zavodlarına gəlməsindən əla istifadə etdi. Hadisə KİV-də geniş işıqlandırıldı, viziti yaponların bu kiçik, lakin, novator müəssisədən öyrənmək cəhdləri kimi verildi. Hadisə uyğun sahə jurnallarında və hətta milli KİV-də işıqlandırıldı. Nəticə özünü çox gözlətmədi: kompaniyaya sifarişər axını başladı və bütün ölkədə onun məhsullarının satışında qəfil sıçrayış baş verdi. İctimaiyyətlə əlaqənin KİV-dəki reklama münasibətdə iki əsas üstünlüyü var idi. Birincisi, bu, kütləni əhatə etməsinə nisbətdə çox ucuz forma idi (kompaniyanın heç vaxt KİV-in adi tarifləri ilə belə əhatə daiərsi tutmağa imkanı çatmazdı). İkincisi, nəşrlərdə peyda olunan xəbərlər etibar yaradırdı, çünki, onlar müstəqil jurnalistlər tərəfindən və reklam kimi deyil, xəbər kimi verilirdi. (Mənbə: *The Marketing Mix* , televiziya silsiləsi – *Yorkshire TV*.)

KİV-də qeyri-adi bildirişi adi reklamda istifadə etmək də diferensiasiyaedici təsir göstərə bilər. Əksər reklamverənlər öz qüvvələrini mahiyyətcə eyni elan verməyə və eyni bazara yönəltməyə sərf edəndə, prinsipial olaraq yeni gediş axtarmaq lazımdır. Əksər pivələrin irəlilədilməsi göstərir ki, kişilər pivəxanalarda necə yığışmağa və bir parç pivə ilə öz vaxtlarını necə xoş keçirməyə hazırlaşırlar. *Heineken* kompaniyası yumorlu və "*Heineken* sizi digər pivələrin çata bilmədiyi yerlərdə sərinlədəcək" başlıqlı reklam elanları silsiləsinin köməyi ilə öz pivəsini diferensiasiya edə bildi. Anoloji qaydada, *Boddinghton – Boddinghton's Bitter* firmasının pivənin praktiki dəyərliliyini və onun incə-kremli köpüklüüyünü önə çəkən acı pivəsinin satışının stimullaşdırılması üzrə kampaniyası da onu digər çeşidlər və pivə növləri arasından seçməyə xidmət edir.

Van Den Berghs kompaniyası marqarin bazarına özünün *Krona* markasını buraxanda (12-ci fəsilə bax) kommunikasiya ilə əlaqədar ciddi problemləri yarandı, bu növ, kərə yağının qiymətinə getdikcə daha çox həssas olan, lakin, yağın ləzzətini hiss etmək istəyən istehlakçılara yönəlmişdir. Qanunvericilik normaları kompaniyaya məhsulunun dadının yağı xatırlatdığına dair elan verməyi qadağan edirdi (*Clark*, 1986), "Müştərilərimizdən beşindən-dördü *Stork*-la yağ arasında fərqin nədən ibarət olduğunu deyə bilmirlər" reklam formulu isə kompaniyanın digər brendlərindən biri üçün istifadə edilmişdir (dəyişən uğurla). Xüsusi olaraq Avstraliyada tərkibinə görə identik məhsulun (*Fairy*) ətrafında yayılan xəbərlərlə məşğul olan möhtərəm müxbirin (Rene Katfort) iştirakı ilə yarımsənədli reklamdan istifadə etmək qərarına gəlindi. Şaiyələr ondan ibarət idi ki, məhsul faktiki olaraq yeni zellandiya yağıdır, lakin,

ticarət kvotalarını aşmamaq üçün Avstraliya bazarına marqarin şəklində çıxarılmışdır. Reklam formulunda "Avstratliya parlamentində sual yaradan marqarin" frazası seçildi və reklam heç vaxt açıqcasına məhsulun dadının yağa oxşadığını deməsə də, o, insanların fərqin nədən ibarət olduğunu müəyyənləşdirə bilməməsi fikrini incəliklə yeridirdi.

Sonra *Van Den Berghs* kompaniyası *Flora* marqarinini, öz ərlərinin sağlamlığı qayğısına qalan qadınların aldığı buterbord üçün yüngül yağ kimi irəlilətməyə başladı, bu zaman onun əvvlki "İnana bilmirəm ki bu yağ deyil" brendi kimi *Stork*-un qədim dad qavrayışına qayıdırdı.

11.4.5. Brendin diferensiasiyası

Brendin mövqeləşdirilməsi müştərini bazarda müdafiə edilən mövqenin yaradılmasında aparıcı fiqura çevirir. Bu zaman mövqeləşdirmədə kompaniyanın "unikal satış təklifi" yaratdığı klassik ideyadan kompaniyanın "unikal emosional təklif" yaratdığı təsəvvürlərinə keçid baş verir.

Rəqib məhsullar *Nike* idman şalvarı alan eyni valideynlər kimi (onların uşaqları kimi yox) görünə bilərlər. Onlar məhz *Nike* idman şalvarlarını almaq istəyirlər və valideynlər onları almaq üçün daha böyük məbləğ ödəmək məcburiyyətində qalır. *Nike* kompaniyası brendi diferensiasiya etməkdə əldə etdiyi uğura görə, unikal satış təklifinə - arxasında hava kamerası olan idman ayaqqabıları məhsulu alan alıcılar özlərini ən görkəmli idmançılar kimi təsəvvür edirdilər - *Air Jordan* məhsuluna minnətdardılar. Bu əlaqələndirmə elə səviyyəyə çatdı ki, hətta aşağı səviyyədə cinayətkarlıq olan Yaponiyada insanlar dəlicəsinə *Air Jordan* üçün pullar ödəyirdi, lakin, onu məşqlər zamanı geyinmirdilər, çünki, onlar hücum edilərək *Nike* qaçış ayaqqabılarını əllərindən ala bilcəklərindən qorxurdular (buna caqqin deyirdilər). Öz məhsullarını irəlilətmək üçün *Adidas* və *Reebok* kompaniyaları da hava kameralarından və görkəmli idmançılardan istifadə edir, lakin, *Nike* yeniyetmələrin şüurlürı və onların valideynlərinin cibləri uğrunda müharibədə artıq qalib gəlib.

Nike kompaniyası Risin və Trautun (*Ries and Trout*, 1986) məlumatlılıq nərdivanının köməyilə bazar payının ələ keçirilməsinə dair yaxşı misaldır. Bazarda hətta çoxlu məhsullar olsa da, müştəri çətin ki, onlardan bir neçəsindən başqa ad çəkə bilsin. *Audi* kompaniyası da bu problemlə üzləşdi, o, müəyyənləşdirdi ki, insanlar etibarlı və keyfiyyətli avtomobillər haqqında fikirləşəndə çox vaxt *Audi*-ni (indi *VW*-ə məxsus) nəzərdən qaçırır və alman avtomobil istehsalçıları arasında *Mercedes*, *BMW* və *Volkswagen*-in adını çəkirlər. Nəticə alman mənşəli məhsullaras yönəlmiş *Vorsprung Durch Technik* kampaniyası və rallidə iştirak sayəsində və texniki üstünlükdə *Quatro* modeli oldu.

Ris və Traut (*Ries and Trout*) qeyd etmişdilər ki, bazarda ikinci mövqedə olan kompaniyanın biznes həcmi, adətən, bazar liderinin həcminin yarısına, üçüncü kompaniyanın biznes həcmi ikinci kompaniyanın yarısına və s. olur. Bu, gəlirliliyin uzunmüddətli perspektivdə kompaniyaya məxsus bazar payından asılı olduğu üçün birbaşa olaraq öz əksini işin mənfəətliliyində və investisiyanın rentabelliyində tapır. Liderliyi ələ keçirən kompaniyalar reklam və malların irəlilədilməsi sferasından da əhəmiyyətli gəlirlər əldə edə bilərlər (*Saunders*, 1990). Bu əsasən ona görə belədir ki, insanlar birincini yadda saxlamağa meylldidirlər. Kimin ilk dəfə təklikdə Atlantika üzərindən uçuş həyata keçirdiyi barədə suala insanların əksəriyyəti düzgün cavab verəcək – Çarlz Lindenberq, bəs neçə nəfər ikinci təyyarəçinin adını yadda saxlayacaq? Kimin birinci və ikinci Aya getdiyi və ya Everesti fəth etdiyi barədə soruşsaq, situasiya anoloji olacaq.

İlk öncə bazarda, *Nike*-nin idman ayaqqabıları bazarında, *Mercedes*-in dəbdəbəli avtomobillər bazarında, *Coca-Cola*-nın alkoqolsuz içkilər bazarında və *Nescafe*-nin kofe bazarında olduğu kimi lider olmaq vacibdir, daha az məşhur liderlər üçün liderlik problemləri həll etməyə imkan verməyəcək. Mövqeləşdirmə belə brendlərə, daimi olaraq özünə diqqət tələb edən rəqib məhsullarla hesablaşmayaraq, hansı qaydada istehlakçıların şüurlarında möhkəm yer tuta biləcəklərini göstərir. Bunun üçün kompaniyanın bildirişlərinin ardıcıl olması və brendin istehlakçının şüurunda artıq möhkəmləndiyi kimi assosiyasiya edilməsi zəruridir.

13.4.6. Diferensiasiyanı formalaşdıran amillər üzrə nəticələr

Əgər kompaniya rəqabətli üstünlük diferensiasiyasına çatmaq üsulunu seçirsə, onda, ona differensiyaedici dəyişənləri – kompaniyanın bütün bacarığından tam istifadə əsasında diferensiasiya üçün ən güclü alətlər ola biləcək amilləri- müəyyənləşdirmək lazımdır. İmkanlar üzrə diferensiasiyanı bir neçə cəbhədə aparmaq lazımdır ki, bu da onun güclənməsinə səbəb olur. Bununla yanaşı, dərk edilmiş diferensiasiyanı gücləndirən dəyərlərdən istifadə etmək lazımdır (məsələn, reputasiyadan səmərəli istifadə, kompaniyanın və onun məhsullarının obrazı, bazarda iştirak və məhsulun qiyməti). Daxil olmağa maneələr yaratmaq lazımdır, bundan ötəri patentlərdən istifadə etmək, aparıcı kadrların saxlanmasına çalışmaq, öz müştərilərini saxlamaq üçün digər brendlərə və məhsullara keçmə yolunda yüksək xərclər formalaşdırmaq olar.

13.5 RƏQABƏTLİ ÜSTÜNLÜYÜN SAXLANILMASI

Yuxarıda deyilənlərdən belə nəticə çıxır ki, kompaniyaların rəqabətli üstünlük əldə etməsi üçün bir sıra üsullar mövcuddur. Onlardan bəzilərinin digərləri ilə müqayisədə rəqiblər tərəfindən təkrarlanması daha asandır. Müdafiə olunan mövqeyin yaradılması üçün ən kəsərli üsullar aşağıda təsvir edilmiş amillərdən istifadə ilə bağlıdır.

13.5.1. Unikal və yüksək qiymətləndirilən məhsullar

Bazarda üstünlüklü və müdafiə olunan mövqeyin yaradılmasının əsası təşkilatın nadir və qiymətli resurslarından istifadə yolu ilə yaradılmış unikal və yüksək qiymətləndirilən məhsul və xidmətlərin olmasıdır.

Dow Jones nəşriyyatı məhsulunun unikallığı sayəsində yüksək mənfəət əldə edir. Onun *The Wall Street Journal* məhsulu müştərilərin xoşuna gəlir və ona görə pul ödəməyə hazırdılar. Unikal və yüksək qiymətləndirilən məhsulun təklifinin həlledici anı əsas differensiaisyia edici dəyişənlərin - ən güclü təsir alətləri ola biləcəklərin - müəyyən edilməsidir.

Unikallıq daha təkmil patent texnologiyasının tətbiqi, ən yaxşı xammaldan istifadə və ya dərk edilən və məhsulun əlavə elementlərinin diferensiasiyası nəticəsində meydana gəlir.

Eyni zamanda, unikal məhsullar öz unikallığını həmişə saxlamırlar. Uğur qazanan məhsullar rəqibləri tərəfindən tez və ya gec, təkrarlanırlar və buna görə də öz unikal vəziyyətini qorumağa çalışan kompaniya daimi olaraq yeniliyə can atmalı və diferensiasiyanın yeni üsullarını axtarmalıdır (bax, 17-ci fəsil). Bu, rəqiblərin onların üzərinə hücuma keçənədək, cari məhsullardan bir hissəsindən yeni məhsulların yaradılması üçün istifadə etmək hazırlığı anlamına gəlir.

Məqsədli bazarların dəqiq yığcam müəyyənləşdirilməsi

Kompaniyanın məhsul və xidmətlərinin unikal və qiymətli qalması üçün müştərilərin tələbatlarını və münasibətlərini daimi olaraq izləmək və onlarala daima dialoq qurmaq lazımdır ki, bu da öz növbəsində kompaniyanın müştərilərinin kim olduğunu və onlara necə yanaşmaq lazım gəldiyinin aydın başa düşülməsini tələb edir. Kompaniya öz fəaliyyətini bir və ya bir neçə bazar məqsədinə daha dəqiq yönəltdikcə, onun bu məqsədlərə daha uğurla xidmət göstərmək ehtimalı artır. 2000-ci illərin daha da seqmentləşdirilmiş və fraqmentləşdirilmiş bazarlarında, öz fəaliyyətlərini istiqamətləndirə bilməyən kompaniyaların dəyişən imkan və risklərə düzgün reaksiya vermək ehtimalı azalır.

Müştərilərlə əlaqələrin möhkəmləndirilməsi

Müştərilərə xidmətin yüksəlməsi hesabına onlarla daha sıx əlaqələr quran kompaniyalar bazarda daha güclü müdafiə oluna bilən mövqelər qura bilərlər (16-cı fəsilə bax). Yuxarıda qeyd olunduğu kimi "indi anında" prinsipi üzrə qurulmuş istehsal sistemlərinin əsas üstünlüyü, onun, təchizatçılarla müştərilər arasında daha sıx əlaqələrin qurulmasını tələb etməsidir. Təchizatçılar və müştərilər daha sıx əməkdaşlıq etdiyinə görə, kompaniya-yenilərin bazara daxil olması daha da çətinləşir.

Bir təchizatçıdan digərinə keçidlə bağlı xərclərin formalaşması müştəri ilə əlaqənin möhkəmlənməsinin digər üsuludur. *Fortune*-nin (30 aprel 1984-cü il) şərhçisi Lumis (*Loomis*) diqqəti reallaşdırdığı kimyəvi məhsullara dair peşəkar biliklərini müştərilərinin problemlərinin həlli və məsləhət vermə üçün istifadə edən *Nalco* kompaniyasının uğuruna yönəldir. Müştərilərlə əlaqələrin belə möhkəmləndirilməsi onların digər təchizat mənbələrinin axtarmağa başlaması üçün istehsalçıları nəzərdən keçirmə ehtimalını azaldır.

13.5.4 Qəbul edilmiş brend və kompaniyaya inam

Brendlərin və kompaniyaların reputasiyası onların yaxşı idarə ediləcəyi və etibarlı qorunacağı təqdirdə ən müdafiə olunan aktivlər sırasına daxildir.

> ABŞ-ın *Worthington Steel* kompaniyası yüksək keyfiyyətli məmulatların hazırlanmasında paxıllıq ediləsi reputasiyaya malikdir. Bununla yanaşı, kompaniya müştərilərə xidmət göstərməsi ilə məşhurdur. Bu iki amilin ahəngində müştərilərin başqa yerdə nə isə daha yaxşısını axtarmağa meylli deyildir (*Peters*, 1987).

Texnologiyalar və bazarlar elə sürətlə dəyişir, məhsullar isə o qədər qısamüddətlidir ki, müştərilər daimiliyi kompaniyanın aktivlərindən ən az maddi olanında – brendinin reputasiyasında və onun adında tapırlar. Brend, üslub və məhsullar hər il dəyişilir, ancaq, istənilən ölkədə insanlar *Nike*, *Sony*, *Mercedes*, *Levi's* və *Rolex* əldə etməyə çalışırlar. Onlar məhsulu deyil, "istehsalçını alırlar" (*Sorrell*, 1989).

13.6 NƏTİCƏ

Rəqabətli mövqe yaradılması üçün iki baza yanaşmasını nəzərdən keçirməyimizə baxmayaraq, başa düşmək lazımdır ki, marketinqdə bir nömrəli prioritet fəaliyyətin məqsədli istiqaməti haqqında qərardan ibarət olmalıdır: kompaniya bütövlükdə sahədə, yoxsa, bazarın konkret məqsədli seqmentlərində fəaliyyət göstərəcək. Bazarda güclü müdafiə olunan mövqeyin qurulması üçün, ilk növbədə, rəqibin məhsulundan fərqliliyi təmin etmək məqsədilə müştəri üçün əhəmiyyətə malik bir neçə əlamət üzrə kompaniyanın məhsullarının differensiaisyasını aparmaq lazımdır.

İkinci növbədə diqqəti, belə differensiaisyanı ən aşağı xərclərlə aparmaq imkanına yönəltmək lazımdır.

Təcrübədən misal Nokia FT

Nokia son on ildə vaxtı və fəaliyyəti uğurla nəzərə alan kompaniya təəsüratı yaradıb, ancaq, onun keçən ilin dekabr ayında mobil telefonlar sənayesinin perspektivinə dair optimistik ümidləri daha az uğurla nəticələnmişdir.

Kompaniyanın icraçı direktoru və idarə heyətinin sədri Yorma Ollil analitiklərə, bu sənayeyə optimistik baxışları əks etdirən təqdim etmənin sonunda elan etdi ki, "mobil dünyada hər şey hələ qarşıdadır".

Uzunmüddətli nöqteyi-nəzərdən haqlı olması ehtimalı olsa da, onun proqnozları istənilən halda yaxın dövrün reallıqlarından çox uzaqdır.

Nokia bu il ərzində ən azı üç dəfə dünyada telefonların sayının və öz satışının artmasına dair proqnozlarını aşağı salmışdır.

Sonuncu dəfə bu, qrupun, proqnozlaşdırılan satış və mənfəət göstəricilərinin kəskin olaraq azaltdığı və müşahidə olunan böhranın ilin ikinci yarısında da davam edəcəyini ehtimal etdiyi keçən ay baş verdi.

Nəticədə onun səhminin qiyməti bir günə 20 faiz düşdü. Analitiklər iddia edirlər ki, kompaniyaya olan inam alt-üst olmuşdur, çünki, o, həmişə digər rəqib istehsalçılarına və ya aparıcı əlaqə operatorlarına nisbətən mobil telefonlar biznesinə daha böyük optimizmlə baxırdı.

Mənfəət haqqında heyrətləndirici xəbərdarlıq göstərir ki, hətta, mobil telefonlar istehsalı üzrə dünya lideri olan *Nokia* da, əvvəlki kimi öz rəqiblərindən güclü göründüyünə baxmayaraq, ətrafda baş verənlərdən sığortalanmayıb.

O, yəqin ki, ehtimal edilən təmayülləri rəqiblərindən daha yaxşı proqnozlaşdıra bilmir. Mobil telefon istehsalçıları ABŞ-da başlayan və indi Avropada daxil olmaqla dünyanın digər ölkələrinə yayılan iqtisadi böhranın təsiri altındadılar. Ancaq, orada həm də bazarın doymasının da əlamətləri də açıq-aşkar müşahidə olunur: köhnə aparatların əvəzində telefonların satışı əvvəlcədən güman edildiyi kimi sürətlə artmır.

Bütün bunların hamısı bazar şəraitinin radikal surətdə dəyişdiyini göstərir. Əgər keçən ilin dekabrında *Nokia* 2001-ci ildə 550 mln. Dollarlıq telefon satılacağını ümid edirdisə, indi o, keçən ilki 405 mln.-dan bir qədər çox proqnozlaşdırır. Bəzi analitiklər hesab edirlər ki, faktiki satış 405 mln.-dan da az olacaq.

İstənilən halda məhsulların satışının orta qiymətinin düşməsi ilə əlaqədar mobil telefon istehsalçılarının gəlirləri yəqin ki, keçən ilkindən az olacaq.

Bu tsiklik hesab edilməyən sənaye üçün hadisələrin gözlənilməz çevrilişidir. 1999-cu ildə sahə 67 faiz, keçən il isə 42 faiz böyüdü. Londonda *Dresdner Kleinwort Wasserstein*-in analitiki Per Lindberq bildirir: "mobil telefon sənayesində, 2001-ci ildə, özünün 20 illik tarixində ilk dəfə olaraq azalma olacağı gözlənilir".

Görünür ki, dünyada yeganə olaraq *Nokia* kompaniyası, mənfəət əldə edə biləcək. Onun maya dəyəri ilə satış qiyməti arasına 20 faizlik fərqi hələ də sabitdir: bu kompaniyanın dünya bazarında lider olmasından irəli gələn qeyri-adi müsbət miqyas effekti və maddi-texniki təchizatda məharətli xidmət göstərməsinin nəticəsidir.

Bundan başqa, o, isveç *Ericsson*-u və ya amerika *Motorola*-sı kimi rəqiblərinin öz bazar payını artıra bilmədiyinə görə üstünlükdən tam anlamı ilə istifadə edir. Ona qlobal telefon bazarının 35 faizi məxsusdur – bu ən yaxın rəqibdən – *Motorola* kompaniyasından – təxminən üç dəfə çoxdur – və o, bu payı 40 faizə qədər genişləndirmək niyyətindədir.

Bu nə vaxta qədər mümkündür? Analitiklər hesab edirlər ki, artıq, bəzi operatorlar, *Nokia*-dan güclü asılılıq hiss edirlər, lakin, onlar çətin ki, nə isə edə bilsinlər, axı onların müştəriləri – adi istehlkçılar – məhz *Nokia* telefonlarını almaq istəyirlər.

Müştərilər nə düşünür? Fin *Evli Securities*-in analitiki Petri Korpinova bildirir: "Əgər *Nokia* öz bazar payını 50 faizədək artırsa, onda, bəzi istehlakçıların hamı kimi olmaq istəməyərək *Nokia*-nın telefon markalarını almayacağı tamamilə mümkündür".

Nokia kompaniyası, artıq, kompaniyanın satışının 70 faizini təşkil edən telefonlara həddən artıq bel bağladığını hiss edir. O, mobil telefon infrastrukturunun satışını artırmaq üçün, bu biznesdə dünya lideri olan *Ericsson*-a açıq aşkar meydan oxuyaraq ciddi tədbirlər həyata keçirir.

Nokia kompaniyası öz qarşısına cəsarətli məqsəd qoymuşdur – üçüncü nəsil mobil telefonlar standartının, *W-CDMA* bazarının 35 faizini tutmaq.

Bundan başqa, kompaniya digər gəlir mənbələri yaratmaq haqqında da fikirləşir. Vaxt keçdikcə məhsuldar ola biləcək mənbələrdən biri *Nokia Club*-dur – bu *Nokia* telefonlarının sahibinə İnternetdən oyunlar, melodiyalar və digər materiallar yükləməyə imkan verən virtual klubdur.

Bu xidmət hələ ki pulsuzdur, ancaq, *Nokia* xüsusən də üçüncü nəslin mobil əlaqələri sistemi inkşaf etdikcə, bu xidmətin mənfəət mənbəyi olacağına ümid edir. Bu təşəbbüs *Nokia* kompaniyasını proqram vasitələri biznesinə aparır və analitiklər bu səbəbdən *Nokia*-nın operator kompaniyalarla mümkün konfliktlər yaşayacağı barədə xəbərdarlıq edirlər.

Əksər analitiklər *Nokia*-nın hələ uzun müddət öz marjasını qorumaq üçün mübarizə aparacağı fikrindədirlər, çünki, mobil telefonlar fərdi kompüterlər və digər yüksək texnologiyalı məhsullar kimi əmtəələrə çevriləcək. *Nokia* kompaniyası bunun əsasən ona görə baş

verməyəcəyində israrlıdır ki, texniki anlamda daha mürəkkəb mobil telefonların hazırlanması bazarda yeni iştirakçıların peyda olunmasının qarşısını alır. Ancaq, hətta *Nokia*-da öz taleyinin mobil İnternetdən asılı ola bilməsi faktını şübhə altına almayacaq.

Meydana gəlməsi ləngiyən üçüncü nəsil mobil əlaqələri sisteminin hələ nə vaxt inkişaf edəcəyi aydın deyil və əvvəlki kimi diqqət mərkəzində istehlakçı tələbi, müxtəlif təchizatçıların proqram və aparat məmulatlarının qarşılıqlı əlaqəsinin mümkünlüyü kimi texniki məsələlər durur. *Nokia* kompaniyası gələn ilin sonunda üçüncü nəsil mobil əlaqələri sistemində fasilə olacağını, bu il isə yeni sistemə keçid olan aralıq *GPRS* xidmətinin meydana gəlməsini gözləyir.

Əgər hər şey gözlənildiyi kimi olsa, *Nokia* kompaniyası hazırda bazarda müşahidə olunan böhranın müvəqqəti olacağına ümid edsir.

Mənbə: Christopher Brown-Hurnes, ‘Behemoth maintains growth prospects
While rivals begin to fell the chill’ *Financial Times*, 5 July, p.V

Müzakirə üçün suallar

Nokia nəyin sayəsində bazarda belə güclü mövqe tutub?

Rəqiblərə münasibətdə bazar payı sayəsində *Nokia* kompaniyasını hansı üstünlüklər və təhlükələr gözləyir?

Nokia üçün onun unikal möhkəmliyi əsasında qurulan strategiya təklif edin. *Nokia* üçün əxz edilməsi çətin olan strategiyaları onun rəqibləri üçün də verin.

Hücum və müdafiə rəqabət strategiyaları 14

Kompaniyalar bazarda ona görə uğursuzluğa düçar olurlar ki, onların strategiyaları sona qədər düşünülmür, kifayət qədər yaxşı hazırlanmır və ya rəqiblərin strategiyaları ilə müqayisədə pis reallaşdırılır.

***Ceyms* (1984)**

GİRİŞ

Uğurlu rəqabət strategiyası seçilmiş bazarda güclü mövqeyin yaradılması üçün hücum və müdafiənin qurulmasından ibarətdir. Ən görkəmlililəri Kotler və Sinq (*Kotler and Singth*, 1981), Ceyms (*James*, 1984), Ris və Traut (*Ries and Trout*, 1986) olan bir sıra alimlər hərbi əmliyyatlarla bazardakı rəqabət mübarizəsi arasında anologiya aparırlar. Onlar prinsipal mövqe nümayiş etdirirlər: biznes strategiyasının aparılması üçün dərsləri hərbi strateqlər tərəfindən hazırlanmış hərbi hərəkət və prinsiplərinin öyrənilməsindən öyrənmək olar. Doğrudan da, bütün dünyada korporasiyaların strateqlərinin kitab rəflərində tez-tez Sun-Tszının (Sun Tzu –Trai, 1991; Khoo, 1992) əsərlərini və Klazuevitsanın (*Clausewitz*, 1908) fonunu görmək olar.

Uğur üçün ağlın, həmçinin, (bəzən) əzələ gücünün lazım olduğu müxtəlif idman yarışlarında, əyləncələrdə və komanda oyunlarında tətbiq olunan yanaşmalardan da çox şey götürmək olar. Kriket üzrə İngiltərə yığmasının keçmiş kapitanı Maykl Brerli və reqbi üzrə Uill Karlinq kimi uğurlu idmançılar karyeralarını müvəffəqiyyətlə bitirmişlər və idmandan gedəndə sonra korporativ inkişaf üzrə strategiyalar və motivləşdirmələr haqqında seminarlar həyata keçirilər.

Bu fəsildə getdikcə daha da canlanan və rəqabətli bazarlarda, müştərilər uğrunda mübarizədə təşkilatların tətbiq etdiyi strategiya tiplərinin tədqiq üçün hərbi və idman anologiyalarından istifadə olunur.

Fəsildə təşkilatların istifadə etdiyi beş baza strategiyası nəzərdən keçirilri: quruculuq (və ya artım) strategiyası, yubatma (və ya saxlama), yuva (və ya məqsədli istiqamətlənmə), məhsul yığımı (və ya nəticənin əldə edilməsi) və ləğv etmə (tutma). Müzakirə planı Kotlerə (*Kotler*, 1997) və Ceymsə (*James*, 1984) görə hazırlanıb.

14.1 QURUCULUQ STRATEGİYALARI

Quruculuq strategiyası məhsul bazarının genişləndirilməsi və ya rəqiblərin bazar hissəsinin ələ keçirməsi yolu ilə təşkilatın iş nəticələrinin yaxşılaşdırılmasına əsaslanır.

Quruculu strategiyası daha çox genişlənən bazarlara uyğun gəlir. Ümumilikdə hesab olunur ki, belə bazarlarda fəaliyyəti genişləndirmək asandır, çünki, bu rəqiblərin hesabına baş vermir və deməli, cavab zərbələrini də doğurmur. Bazarın genişlənməsi mərhələsində kompaniyalar bazarla eyni tempdə inkişaf etməyə və böyüməyə can atmalıdırlar.

Quruculuq strategiyası, kompaniyanın rəqiblərinin zəif cinahların olduğu halda böyüməyən bazarlarda da məqsədəuyğun ola bilər. Birləşmiş Krallığın şokolad batonları bazarında *Rowntree* kompaniyası (indi isveçrə şokolad istehsalçısı *Nestle*-yə məxsusdur) rəqiblərinin zəif yerlərini aşkarladı. Bazarın lideri *Cadbury's Dairy Milk* kompaniyası xammalın dəyərinin yüksəlməsinə cavab olaraq öz məhsulunu kiçiltdi və batoncuqlar daha nazik oldular. *Rowntree* kompaniyasının müştərilərlə apardığı sorğu göstərdi ki, istehlakçıların əhəmiyyətli hissəsi "daha biçimli" batoncuqlardan narazıdırlar və daha gombul-"canlılar" üçün daha çox pul ödəməyə hazırdılar. *Rowntree*-nin buraxdığı *Yorkie* məhsulu böyük uğurla satılaraq inkişaf etmiş şokolad batonları bazarının qibtə olunacaq hissəsini ələ keçirdi.

Anoloji qaydada, quruculuq strategiyası səmərəli istifadə edilməsi mümkün olan marketinq aktivləri olduqda da məqsədəuyğundur. *Rank Hovis MacDougall* kompaniyası *Welcome* dənəvər sous xəttini bazara buraxaraq tez hazırlanan sous paketləri bazarında *Bisto* markalı sousu üçün hazırladığı dənəvərləşdirmə texnologiyasından uğurla istifadə etdi.

Quruculuq strategiyası, başlanğıcda, xüsusən də iri rəqiblərlə birbaşa ziddiyətin olması güman ediləndə çox xərc apara bilər. Bu strategiyanı qəbul etməzdən öncə, kompaniya gözlənilən hər gəlir üçün öz potensial xərclərini ölçüb biçməlidir.

14.1.1. Bazarın genişlənməsi

Praktikada quruculuq strategiyası genişlənən bazarın və ya rəqiblərdən (üzləşmə) satışın və müştərilərin alınması hesabına həyata keçirilir. Bazarın genişlənməsidə öz növbəsində üç yolla baş verir: yeni istifadəçilərin meydana gəlməsi, yeni istifadə üsulunun və/və ya alışların sürəkliliyinin yüksəldilməsi sayəsində.

Yeni istifadəçilər

Məhsul və xidmət öz həyat tsiklini yaşadıqca müxtəlif alıcılar müxtəlif vaxtlarda bazarla maraqlanacaqlar. Daxil olma mərhələsində alış "novatorlar" (yeniliyin dəyərliliyinin heç olmasa bir qismində maraqlı olanlar) üçün cazibədar ola bilər. Novatorlar baxımından bazar öz imkanlarını tükəndirdikdən sonra, yeni müştəriləri axtarmaq lazım gəlir. Kompakt-disk pleyerləri, ev kompüterləri, DVD-pleyer və s. kimi uzunmüddətli istifadə təyinatlı bahalı istehlak malları üzrə məhsulları əvvəlcə daha varlı müştərilərə yüksək təmiz gəlirlə satdıqdan sonra "düşmə" effektini müşahidə etmək olar. Məhsul artım mərhələsinə keçdikcə rəqabət güclənir və qiymət adətən düşməyə başlayır (məhsul vahidinin dəyərinin azalmasına gətirib çıxaran kütləvi istehsal və rəqabət təzyiqi nəticəsində) və məhsul ilkin qiymətdə alışı özlərinə rəva bilməyən müştərilər üçün də cazibədar olur. Yetkinlik mərhələsinə keçən məhsullara gəldikdə isə, buarada kompaniyanın vacib vəzifəsi yeni bazarların tapılmasından ibarətdir. Bu vəzifəni həll etmək üçün kompaniyanın fəaliyyətininin ölkə və/və ya beynəlxalq miqyasda coğrafi genişləndirilməsindən istifadə etmək olar. Genişlənmək istəyən, lakin, mövcud bazarın arzu olunan artımı təmin edə bilməyəcəyini düşünən kompaniyalar yeni bazarlara çıxırlar.

Yeni istifadə üsulu

Bəzi məhsullar üçün bazarı cari (və ya yeni) istifadəçilərə məhsuldan istifadənin başqa üsullarını təqdim etməklə genişləndirmək olar. *Hellman* kompaniyasının bu yaxınlarda apardığı aksiya mayonez məhsullarının çoxplanlılığını ön plana çəkdi və onun təkcə çoxlarının hesab etdikləri kimi salatlarda ədviyyat kimi deyil, ən müxtəlif xörəklərdə istifadə etməyin mümkün olduğunu göstərdi. Anoloji qaydada, krup əsasında səhər yeməklərinin hazırlayıcıları öz məhsullarını günün başqa vaxtlarında da istifadə etməyin mümkün olduğu sağlam snekilər kimi irəlilədir.

İstifadə sürəkliliyinin artırılması

Bazarın genişləndirilməsinin üçüncü istiqaməti cari istifadəçilər tərəfindən məhsulun daha tez-tez istehlakıdır. Tamamilə aydındır ki, bu yol istehlak və sənaye məhsullarının təkrar alışı üçün daha uyğundur. İstehlakın həcmindən asılı olaraq bazarın seqmentləşdirilməsi, kompaniyaya, məhsulu orta və kiçik həcmlərdə istehlak edən istifadəçiləri, - daha çox məhsul istifadə etmələrinə görə onlarla məqsədyönlü işləmək üçün - müəyyənləşdirməyə kömək edə bilər.

Əldə edilmiş və ya istehlak edilmiş məhsulların həcmi əsasında seqmentləşdirmə apararaq, kompaniya, adətən, öz fəaliyyətini daha iri

istehlakçılara yönəldir. Eyni zamanda, inkişaf etmiş bazarlarda təqdim edilən məhsul və ya xidmətlərin iri istehlakçılarının istehlakı özünün maksimumuna yaxınlaşdığı və bazarın həmin seqmentində bir rəqibin böyüməsinin ancaq digərinin hesabına mümkün olması da – bu da qarşıdurma strategiyalarını yaradır - istisna deyil. Kiçik və ya orta istehlakçıların məhsul və ya xidmətdən az istifadə etmələrinin səbəbindən asılı olaraq, bu kateqoriyaların istehlakçıları daha yüngül bazar məqsədinə çevrilə bilərlər.

14.1.2. Rəqiblərlə qarşıdurma yolu ilə bazar payının əldə edilməsi

Müxtəlif səbəblərdən genişlənə bilməyən bazarlarda böyümək məqsədi qarşıya qoyulursa, onda, uğuru ancaq rəqiblərin hesabına əldə etmək olar. Bu isə müştərilər üçün aparıcı şəxslər kimi çıxış edənlər arasında böyük və ya kiçik qarşıdurmaya gətirib çıxaracaq. Kotler və Sinq (*Kotler and Singh*, 1981) beş əsas qarşıdurma strategiyası müəyyənləşdirmişlər (şəkil 14.1).

- Ön cəbhəyə hücum
- Cinahdan hücum
- Mühasirə
- Dolayı manevrlər
- Partizan müharibəsi

Şəkil 14.1. Bazara meydana oxuyan kompaniyaların strategiyası

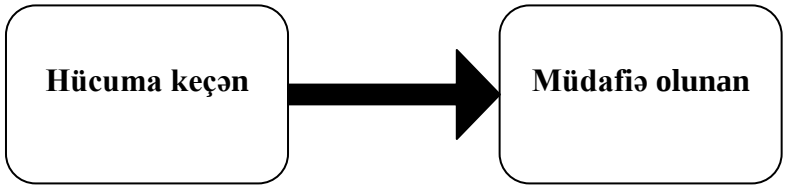
Ön cəbhəyə hücum

Ön cəbhəyə hücum rəqibin bütün ərazisinə qətiyyətli hücumla xarakterizə olunur. Qarşı tərəf cavabında istehkamatdan və ya öz mövqelərinin müdafiəsindən (aşağıda bax) istifadə edə bilər (şəkil 14.2).

Ceyms (*James*, 1984), general Monthomerinin 1942-ci ildə El-Alameynedə təxminən 1-in 2-3-ə nisbətində (insanlar, silah, tanklar, havadan dəstək) üstünlüyünə malik olduqları hücumda ön cəbhəyə hücumdan uğurla istifadə etdiyini qeyd edir. Bundan əlavə, hücum edən tərəfdə ön cəbhəyə hücum zamanı müşahidə olunan ağır itkilər halında köməyə çatacaq rezervlər də var idi. Ancaq, bu vuruşmanın son qiymətləndirmələri zamanı tərəflərin qələbəyə təxminən eyni şansının olduğu fikri formalaşdı.

Kotler və Sinq(*Kotler and Singh*, 1981) iqtisadi ön cəbhəyə hücum zamanı təxminən 3-ün 1-ə üstünlüyünün olmasını zəruri hesab etmişlər; sonradan bu fikri Kuk (*Cook*, 1983) dəqiqləşdirmiş, Çattopaddxya (*Chattopadhyay, et al.*, 1983) isə şübhə altına almışdır.

Ancaq, hamının fikrincə, keçilməz bazar mövqeyi quran güclü rəqib üzərində qələbə çalmaq üçün, marketinq proqramının ən azı bir aparıcı sahəsində əhəmiyyətli üstünlüyə malik olmaq lazımdır.



Rəqiblərin güclü olduğu, hücum edən tərəfin isə gücü üstünlüyü sayəsində qələbə əldə etməyi düşündüyü hücum

Şəkil 14.2. Ön cəbhəyə hücum

IBM kompaniyasının 1980-cı ilin əvvəllərində fərdi kompüterlər bazarına hücumu ön cəbhəyə hücumun klassik misalıdır. Bazarın "pioneri" (*Apple*), fərdi kompüterlərin işçilərin avtomatlaşdırılmış iş yerlərinə çevrilərək universal hesablama maşınları biznesi bazarında özünün ənənəvi hökmranlığına təhlükə yarada bilcəyi ehtimalını hiss edən *IBM* kompaniyası tərəfindən müəyyən dərəcədə də müdafiə məqsədləri daşıyan hücumlara məruz qaldı. *IBM*-in hücumunda bir neçə diq-qətəlayiq məqamlar var idi. O, texniki təkmilləşdirmə dalğasında (8 dərəcəli maşınlarla müqayisədə 16 bitli prossesorlar daha yüksək hesablama gücü ilə təmin edirdilər) həyata keçirilirdi. Bu vaxt *IBM* kompaniyası öz maşınlarının texniki spesifikasını proqram vəsaitləri hazırlayan əksər firmalar və periferik avadanlıqların digər istehsalçılarına uyğunlaşdırdı; beləliklə, əsasında tezliklə sahə standartının böyüdüyü ("*İBM*- uyğun") hazır proqram təmintı meydana gəldi. Sahə standartının meydana gəlməsi vacib marketinq aktivinin - *IBM* kompaniyasının adının və reputasiyasının – istifadəsi sayəsində mümkün oldu. Nəhayət, kütləvi reklam-təbliğat kampaniyası kiçik biznes bazarına buraxıldı. Nəticədə *IBM* təkcə əsas bazar payını ələ keçirmədi – kompaniyaya bütövlükdə bazarın sonrakı inkişafını stimullaşdırmaq müyəssər oldu.

Eyni zamanda ön cəbhəyə hücum məhvedici məğlubiyyətlə də bitə bilər. Britaniya kavaleriyasının 1854-cü ildə Krım müharibəsi zamanı, Balaklavada rus mövqelərinə hücumu 30 dəqiqə ərzində 500 əsgər və zabitin ölümü ilə qurtardı (*Regan*, 1992). Fransada birinci dünya müharibəsindəki "səngər" müharibəsi zamanı milyonlarla insan öldü və yaralandı. 1916-cı ilin, ancaq, beş ayı ərzində qarşı tərəfin xəttinə daxil olmağa çalışan 1 250 000 əsgər öldürüldü. 1915-ci ilin aprelində

AZNAK-ın əsgəri – avstraliya və yeni zellandiya hərbi ekspedisiya korpusu – minlərlə Hallipol yarımadasında türklərə ön cəbhəyə hücum zamanı öldürülmüşdür. Onların sərhəd meydanı bir neçə həftə sonra, türklərin mövqelərinin əlçatmaz olduğu anlaşılandan sonra təhvil verilmişdir (*Liddell Hart*, 1972; *Regan*, 1992).

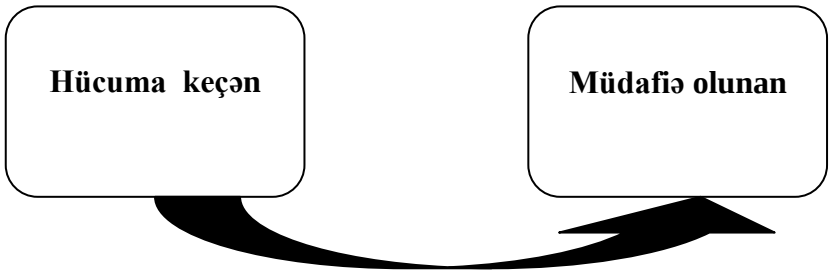
Biznesdə də ön cəbhəyə hücum könüllü intihar ola bilər. 1970-ci illərin sonlarında *Laker Airways* kompaniyası aşağı qiymət müəyyənləşdirərək və uyğun məhsul və xidmətləri düzgün seçməklə iri aviakompaniyalara hücum etdi. Bu zaman digər kompaniyalar onun hücumuna öz qiymətlərinin yendirilməsi ilə cavab verdilər. *Laker* bazardan sıxışdırılıb çıxarıldı, çünki, onun xərc strukturu rəqiblərinkindən daha optimal deyildi, 1980-cı ildəki valyuta tərəddüdlərindən zərər çəkən rezervi isə itkini ödəmək üçün yetərsiz idi.

Ön cəbhəyə hücumun uğurla yekunlaşması üçün, kompaniya əhəmiyyətli resurslara malik olmalı, hücum etdiyi rəqiblərdən güclü olmalıdır; bundan başqa, itki proqnozlaşdırılan və ödənilə bilən olmalıdır.

Cinah hücumu

Ön cəbhəyə hücumdan fərqli olaraq cinah hücumunda, hücum edən öz güclü tərəflərini rəqibin zəif yerlərinə yönəltməyə cəhd göstərir. Hərbi işdə cinah hücumu zamanı hərbi əməliyyatları qarşı tərəfin güclü tərəfindən onun müdafiə olunmayan və ya yaxşı müdafiə olunmayan mövqelərinə aparmağa cəhd olunur. Sun-Tszının (*Sunt Tzu – Khoo*, 1992) təbiri ilə : “Müharibədə qarşı tərəfin gücünü döyüşə cəlb etmək üçün birbaşa metodlardan, (ancaq) qələbə qazanmaq üçün isə dolayı metodlardan (cinah hücumlarından) istifadə olunur”. Tarix bu ifadənin doğruluğunu sübut etdi. Tarixdə praktiki olaraq bütün iri dəqiq planlaşdırılmış hərbi əməliyyatlar zamanı cinahlardan uğurlu hərbi həmlələr sayəsində qələbə qazanılmışdır (*Keegan*, 1993).

İdmanda da rəqibi ustalığa görə üstələyən döyüşdə cinah hücumları çox vaxt uğura gətirib çıxarır. Rəqib komandanın təşkil edilmiş müdafiə mövqeyinə hücumu davam etdirməklə müqayisədə reqbidə qarşı tərəfin qapı xəttinə sürətli kəsmə, futbolda yan xətlərin gözlənilməz sürətlənməsi, xokkeydə gözlənilməz gedişlər – bütün onlar böyük ehtimalla üç xalın udulmasına və ya qola gətirib çıxarır. Şahmat taxtasında ən güclü fiqurlardan biri qurulmuş müdafiənin üzərindən tulanan və gözlənilməz istiqamətlərdə hərəkət edən atdır.



Daha aşkar hücum xətlərini təyin edin. Rəqibin müdafiəsindəki zəif yerlərə hücum edin.

Şəkil 14.3. Cinah hücumu

Rəqabətli strategiyalarda cinah hücumu ya müdafiə olunan tərəfin yaxşı tanımadığı coğrafi əraizlərə, ya da rəqiblərin gözdən qaçırdığı bazar seqmentlərinə hücum yolu ilə aparılır. Prinsip hücumu rəqibin güclü mövqelərinə deyil, onun zəif müdafiə olunan yerlərinə yönəltməkdən ibarətdir.

Əksər bazarlarda yapon iqtisadiyyatının sahələri güclənən qərb kompaniyalarına əvvəlcə onların cənub-şərqi asiyadakı zəif cinahlarından hücum edildi. Bu bazarlarda güclü mövqelər tutulandan sonra, onlar, qərb firmalarına onların daxili bazarlarında hücuma keçməyə başladılar. Dünya miqyasında *Coca-Cola* kompaniyası alkoqolsuz içkilər bazarında dominantlıq edir, ancaq, bəzi konkret yerlərdə *Pepsi-Cola Coca-Cola*-nın zəifliklərindən istifadə edərək lider mövqeyini tutmuşdur.

Cinahlardan seqmentləşdirilmiş hücum mövcud kompaniyaların kifayət qədər xidmət göstərmədiyi konkret seqmentlərə xidmətdən ibarətdir. Ceyms (*James*, 1984) misal kimi ABŞ-da qida məhsullarının pərakəndə ticarəti sferasındakı inkişafı göstərir. 1980-cı illərdə supermarketlər bütün lazım olan malları bir mağazadan almağa və şəhər sərhədlərində yerləşdirməyə (müstəsna olaraq onların ölçülərini götürqoy etməklə) xüsusi əhəmiyyət verərək iriləşdilər. Eyni zamanda, yerli əhəmiyyətli, gecəyarısına kimi işləyən, məhdud assortimentli kiçik mağazacıqlar bazarı elə də böyük deyildi. Başlıcası odur ki, müştərilər rahat alış həyata keçirmək üçün daha çox ödəməyə hazır idilər və 7-11 kimi kiçik şəbəkələr meydana gəldi.

Yaponiyanın Birləşmiş Krallığın motosikl bazarında, daha sonra isə avtomobil bazarında peyda olması hücum strategiyasının cinah həmlələrinə dair klassik misaldır. Xüsusən də avtomobil sənayesində yaponlar 1970-ci illərdə OPEK tərəfindən idarə olunan neft böhranından orta sinif üçün avtomobil seqmentində istehlakçıların tələbatlarına xidmət göstərmədə bacarıqla istifadə etdi. Yapon maşınları ucuz, etibarlı idi və avtomobillilərin böhranından əziyyət çəkənlər üçün yanacağın

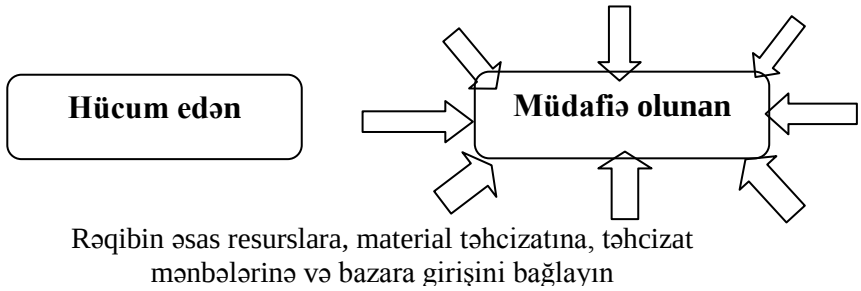
qənaətli istifadəsini təmin edirdi. Bazara "qarmağını" keçirən yapon avtomobil istehsalçıları müəyyən müddətdən sonra digər seqmentlərə də keçdilər.

Cinah hücumunun uğurlu olması üçün həlledici amil vaxtın düzgün seçilməsidir. Orta sinif amerika avtomobil bazarına yaponların daxil olması elə hesablanmışdır ki, iqtisadi böhrandan və enerji resurslarına dair narahatçılıqdan səmərəli istifadə etmək mümkün olsun. Strategiya rəqiblərin zəif müdafiə olunan yerlərini, onun konkret bazar seqmentlərinə xidmət göstərmədə qabiliyyətsizliyini və ya hazırlıqsızlığını müəyyənləşdirməyi tələb edir. Öz növbəsində, bazarda tutulmayan yerlərin aşkarlanması, çox vaxt, bazara təmiz baxışı və onun seqmentləşdirilməsinə daha yaradıcı yanaşmanı tələb edir.

Mühasirə

Mühsirə və ya dövrəyə alma rəqibin təchizat yollarını kəsərək onu həlqəyəyə salmaqla təslim olmağa məcbur etməkdir. Hərbi işlə anologiya apararaq, dövrəyə almanı, hücum edən tərəfin müdafiə olunan tərəfi öz qalasına çəkilməyə məcbur etdiyi və onların aclıqdan təslim olması üçün bütün təchizat kanallarını bağladığı orta əsr qalalarının mühasirəsinə bənzətmək olar. Şahmatda hücum edən oyuncu rəqibin şahını müdafiəsiz qoyaraq onu ayırmağa cəhd edir (şəkil, 14.4). Amerikan futbolunda hücumçu müdafiəçiləri təcrid etməklə qol situasiyalarına maneəçilik yaratmağın qarşısını alır.

Biznesdə mühasirəyə salmağa iki yanaşma var. Birincisi, rəqibi fəaliyyəti üçün zəruri olan xammal təchizatından və/və ya xidmət göstərmək istədiyi müştərilərdən izolə etməyə çalışmaqdan ibarətdir. İkincisi, bütün anlamlarda rəqibinkindən üstün olan məhsul və ya xidməti təklif etməyə cəhd göstərməkdən ibarətdir. Kiçik avtomobillər bazarına ilkin cinah hücumlarından sonra, yaponlar, eyni zamanda çoxlu seqmentlərə istiqamətlənən mühasirə siyasətini həyata keçirdilər: pikaplar və *Toyota* kompaniyasının *Land Cruiser*-i, ABŞ-da *Lexus*, *Lexus 4x4* kimi təmtəraqlı avtomobillər, idman avtomobili *MX-5*, yarış avtomobilləri sinfindən *Honda* kompaniyasının *Ferrari*-si və s.

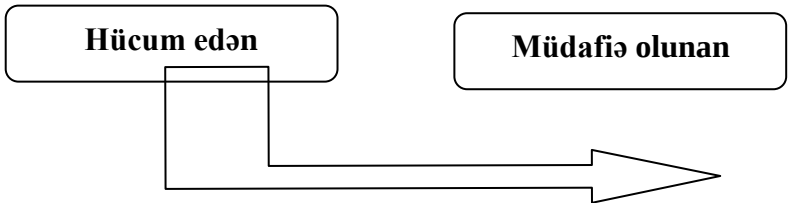


Şəkil 14.4. Mühasirə

Dolayı manevr

Dolayı manevr strategiyası rəqibi keçmək üçün fəaliyyəti aparma yerinin dəyişməsi ilə xarakterizə olunur. İkinci dünya müharibəsi dövründə işğalçı alman ordusu Fransanı hücumdan qorumaq üçün qurulmuş Majino müdafiə xəttinə güc sərf etməyərək sadəcə cəbhə arxasından keçib getdi. Komanda idman oyunlarında rəqibdən uzaqlaşmaq və xal yığmaq məqsədilə tez-tez sürət amilindən istifadə edirlər (şəkil 14.5).

Biznesdə dolayı manevr çox vaxt irəliyə texnoloji partlayış sahəsində mümkün olur. *Casio* kompaniyası rəqəmli saatları hazırlayaraq və bazara çıxararaq isveçrə saat sənayesinin güclü mövqeyini arxada qoydu. Elə onlar həmin üsulla, cib kalkulyatorlarını hazırlayaraq loqarifmik xətkeş istehsalçılarını ötüb keçdilər. Vaxtın rəqəmli təsvir edilməsinin meydana gəlməsi ilə *Swatch* kompaniyası qəşəng və ucuz *Swatch* satlarını yaratmaqla *Casio*-nun görkəmsiz rəqəmli məhsulunu geridə qoydu.

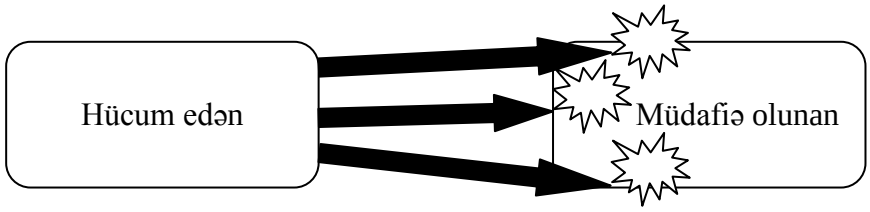


Rəqiblərin güclü olduğu yerlərdə onlarla mübarizəyə girişmiyin. Yeni mövqelər axtarın.

Şəkil 14.5. Dolayı manevr

Partizan müharibə taktikası

Əgər ənənəvi hücum metodları uğusuzluğa düçür olarsa, yaxud da onların tətbiqi qeyri-mümkün olarsa, onda, çox vaxt partizan müharibəsi taktikasına müraciət edirlər. İkinci dünya müharibəsi dövründə fransız müdafiə hərəkatı birlik qoşunlarının əldən salmaq və əks hücum etməsinə qarşı onların hazırlığını zəiflətmək məqsədilə alman işğalçılarını taqətdən salırdılar. Şahmatda oyunçu ümidsiz görünən vəziyyətə düşəndə, qarşı tərəfin hücum xəttini dağıtmaq məqsədilə rəqibinin gözləmədiyi halda öz fiqurunu qurban verə bilər (şəkil 14.6). Boksda bəzən məğlub olan iddiaçının qəzəbli hücumlarını dayandırmaq üçün rəqibinin qulağını dişləməsi kimi hadisələr də var!



Rəqibi gücdən salmaqla və qəfil hücumlarla onu yorun

Şəkil 14.6. Partizan müharibəsi taktikası

Biznesdə ənənəvi olmayan və ya partizan taktikası, əsasən, rəqibi zəiflətmək məqsədilə təxribatçılıq formasında aparılır. Ondasn əksər hallarda daha zəif hücumçu daha güclü müdafiə olunana qarşı istifadə edir. Xüsusən də rəqibin yeni məhsulu yoxlamadan keçirməsi və ya buraxması dövründə adda-budda qiymət azaldılması, antireklam (məsələn, *Butter İnformation Council Ltd*-nin *Krona* marqarininə qarşı keçirməyə cəhd göstərdiyi kampaniyadakı kimi), birliklərin yaradılması (*Laker Airways*-ə qarşı istiqamətlənmiş fəaliyyət kimi), əsas heyətə inzibati təzyiq və hüquqi fəaliyyət – bütün bunlar göstərilən məqsədlərdə istifadəyə daxildir. Partizan müharibəsi taktikasından rəqiblərin müqavimətini qırmağa çalışan, çox vaxt onları məhv etmək istəyən istənilən kompaniya öz cəhdlərində ondan istifadə edir. Belə fəaliyyətin səmərəliliyi ondan ibarətdir ki, müdafiə olunan, qarşı tərəfin proqnozlaşdırıla bilinməyən taktikası qarşısında uyğun müdafiə qurmağa çətinlik çəkir.

14.2 QORUMA VƏ MÜDAFİƏ STRATEGİYALARI

Bazarlarında artıq güclü mövqe tutan kompaniyalar quruculuq strategiyasından fərqli olaraq, əsasən, tutduqları mövqeni qorumağa imkan verən müdafiə strategiyasını həyata keçirə bilərlər. Məsələn, xüsusən də inkişaf etmiş və ya daralan bazarlarda liderlik edən kompaniyalar üçün əsas məqsəd quruculuq deyil, cari mövqelərin saxlanması və onların mümkün hücumlardan müdafiə edilməsindən ibarət ola bilər. Bundan başqa, proqnoz qiymətləndirmələrinə görə böyüyən bazarlarda quruculuq strategiyalarının reallaşdırılmasından əldə oluna biləcək potensial gəlirlər rəqabətin xarakteri və gücü kimi amillərlə şərtlənmiş xərclərlə bağlandığı situasiyaların da mövcudluğu mümkündür (*Treacy and Wiersema*, 1995).

Saxlama strategiyası, kompaniyaya investisiya qoymaq üçün lazım olan nəğd vəsaitlərin daxil olması mənbəyi təyinatına malik məhsul assortimentləri və ya fəaliyyət növləri üçün xüsusilə uğurludur.

14.2.1. Bazarın saxlanması

Vəziyyətin qorunması üçün lazım olan fəaliyyət həcmi və növü kompaniyanın qarşılaşdığı rəqabətin xarakaterindən və gərginlik səviyyəsindən asılı olaraq variasiya edəcək. Əgər kompaniya bazarda dominant mövqeyə malikdirsə, o, müsbət miqyas effekti və ya qiymətin seçmə üsulu ilə aşağı salınması yolu ilə müdafiə üçün əsas kimi istifadə edilməsi mümkün olan təcrübəsi sayəsində xərclərdə üstünlüyə malik ola bilər. Alternativ variant kimi daxil olmaya maneələr yaratmaq, öz texniki biliklərini qorumaq və aparıcı mütəxəssisləri qorumaq olar.

14.2.2. Müdafiə strtaegiyaları

Bəzi bazarlarda rəqiblərin fəallığının yüksək olmaması səbəbindən orada asanlıqla qoruma strategiyasını tətbiq etmək olar, bazarın böyük hissəsində, xüsusilə də təcavüzkarların qələbəsi təqdirində potensial uduşun böyük olduğu hallarda, daha konstruktiv müdafiə strategiyasını həyata keçirmək lazımdır. Kotler və Sinq (*Kotler and Singh*, 1981) qoruma strategiyasının altı əsas növünü təklif etmişlər (şəkil 14.7).

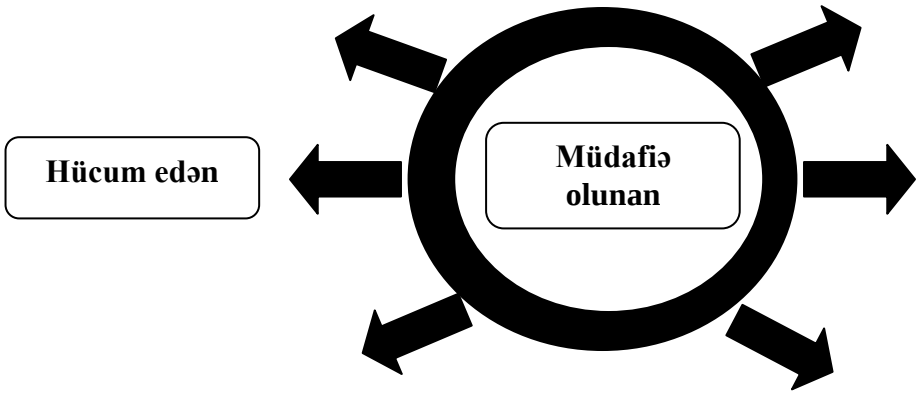
- Pozisiya müdafiəsi
- Cinah müdafiəsi
- Qabaqlayıcı zərbə
- Əks-hücum strtaegiyası
- Mütəhərrik müdafiə
- Cəbhənin kiçildilməsi strategiyası

Şəkil 14.7. Müdafiə strategiyaları

Pozisiya müdafiəsi və istehkamat strategiyaları

Bazarda möhkəmlənmə rəqibləri yaxına buraxmamaqdan ötrü kompaniyanın və onun bazar təklifinin ətrafında maneələrin qurulmasından ibarətdir. Hərbi işlə anologiyaya apararaq istehkamatı qarşı tərəfdən qala ilə əhatəyə alınmış divar şəklində təsəvvür etmək olar. Müdafiədə olan tərəf ən qalın divar ucaldır və bacara bildiyi qədər ən dərin çuxur qazır və hücum edən tərəfin yorularaq yaxud da daha zəruri problemlərin yaranması ilə öz dəstəsini geri çəkənədək inadla öz sığınacağında gözləyir. İkinci dünya müharibəsi zamanı Leninqradın 900 gün ərzində alman ordusunun mühasirəsində qalmasına baxmayaraq, onu tutmaq mümkün olmadı. Son nəticədə 1944-cı ildə Hitlerin başqa qayğıları yarandı və o, mühasirəni qaldırdı (*Lidell Hart*, 1973). İdmanda lider komandalar xalların sonrakı yığılmasından nəfslərini qoruyaraq hücumçuları müdafiəçilərlə dəyişərək öz müdafiələrini gücləndirə bilərlər (şəkil 14.8).

Biznesdə pozisiya müdafiəsi təkrarlama və/və ya daxil olma üçün maneələrin qurulması əsasında təşkil olunur. Bunlardan ən səmərəlisini kompaniyanın təklifini rəqiblərin və ya potensial rəqiblərin təklifindən diferensiasiya etmə ilə əldə etmək olar. Əgər təkrar edilməyən (məsələn, fərqləndirici vərdişlərdən, sərişt əlilik növlərindən və kompaniyanın marketinq aktivlərindən istifadə hesabına) və müştəri üçün böyük əhəmiyyətə malik əlamətlər üzrə diferensiasiya aparmaq mümkün olarsa, onda, hücum edənə müdafiə olunan mövqeləri ələ keçirmək çətin olacaqdır.



Yırtıq-deşiyi bağlayın və dəlikləri tutun

Şəkil 14.8. Pozisiya müdafiəsi

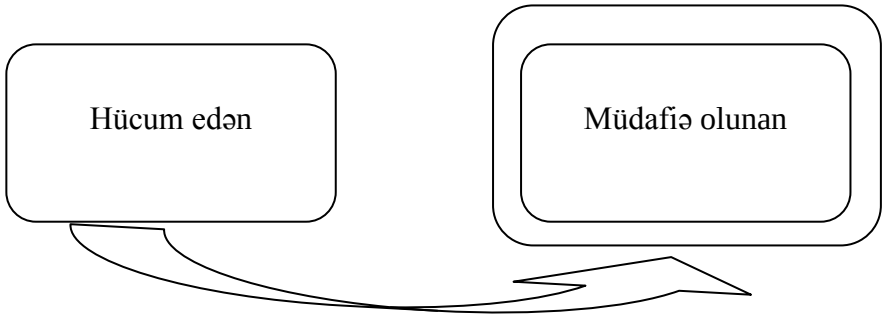
Hamı tərəfindən qəbul edilən bazar liderlərinə gəldikdə isə, onlar, mövqeləri saxlamağın əsas vasitəsi kimi brend adından və reputasiyadan daha çox istifadə edirlər. Bundan başqa, daha yüksək keyfiyyətin təmin edilməsi, vədlərin və xidmətlərin yaxşı yerinə yetirilməsi, daha yaxşı (daha cazibədar və ya fəal) reklam-təbliğat fəaliyyəti və ya xərclərdə üstünlük əsasında daha aşağı qiymətdən ön cəbhəyə hücumdan müdafiə məqsədilə kompaniyanın bazar mövqeyi ətrafında istehkamat qurgusu yaradılmasında istifadə etmək olar.

İstehkamat müdafiəsi, rəqiblərə maneələrdən keçməyə imkan verməmək məqsədilə, təminatdakı boşluqların tutulmasını da özünə daxil edə bilər. Məsələn, Birləşmiş Krallıqda bazarın lideri *Tesco* supermarketlər qrupu 2002-ci ilin oktyabrında *One Stop* və *Nite & Day* françayzları üzrə 862 "künc mağazasının" fəaliyyət göstərdiyi *T & S* kompaniyasının udulduğunu elan etdi. Künc mağazalarının payına – məhdud assortimentli, ancaq, asanlıqla əlçatan və gecəyarısına qədər işləyən müştərilər üçün qolay ticarət nöqtələri – Birləşmiş Krallığın qida məhsullarının pərakəndə satışının 20 faizi düşür, ancaq, alıcılar bir gəliş zamanı orta hesabla 4 funt sterlinq xərcləyirlər. İri supermarketlərdə bu rəqəm 25, internet mağazalarda isə 70 funt sterlinqdir. *Tesco* kompaniyasının alışı, ona, öz bazarında boşluqları doldurmaq, Birləşmiş Krallıqda qida məhsullarının pərakəndə satışı üzrə lider mövqeyini möhkəmləndirmək və ümumi bazar payını təxminən 26 faizə qədər artırmaq imkanı verdi. Tezliklə kompaniyanın hərəkətini, digər kiçik, uzaldılmış iş rejimli ərzaq mağazaları françayzinqini – *600 Alldays*-i ələ keçirən başqa aparıcı pərakəndə ticarət firması, *Co-op* təkrarladı.

Cinah müdafiəsi

Cinah müdafiəsi cinah hücumuna cavabdır. Hücum strategiyalarına görə (bax, yuxarıda) hücum edən tərəf, qələbə qazanmaq üçün çox vaxt gözlənilməzilik amilindən istifadə edərək öz gücünü müdafiə olunan tərəfin zəif yerlərinə yönəldir.

Cinah müdafiəsi kompaniyadan, öz cinahlarını gücləndirməyi və onların zəifləməsinə və hər hansı digər iştirakçılar üçün asan qənimət olmasına imkan verməməyi tələb edir (şəkil 14.9). O, kompaniyadan rəqiblərin strategiyalarını və ehtimal olunan hücum istiqamətlərini proqnozlaşdırmağı tələb edir. Məsələn, qida məhsulları satışı sferasında bir neçə aparıcı firma məhsullarının istehsalçıları, öz ticarət markalarını tətbiq edən və ümumi brendlərdən istifadə edən pərakəndə tacirlər tərəfindən artan təhlükəni duydular. Onlar, rəqiblərinin bazara daxil olmasını əngəlləmək üçün, öz aralarında öz ticarət markaları altında məhsulların yaradılması barəsində razılığa gəldilər.



Hətta ətrafdsakı zəif yerləri də əhatə edəcək müdafiəni genişləndirməklə cinahları hücumdan müdafiə edin

Şəkil 14.9. Cinah müdafiəsi

Cinah strategiyasını qəbul edərkən, ilk növbədə, kompaniyanın müdafiə məqsədləri üçün tutduğu yeni mövqelərin əsas mövqeyi əhəmiyyətli dərəcədə zəiflədib-zəiflətməsdiyinə diqqət yetirmək lazımdır. Məsələn, pərakəndə tacirlərin öz ticarət markaları ilə fəal əməkdaşlığı öz markalarının möhkəmlənməsi təmayülünü gücləndirə və vaxt keçdikcə brendin yox olmasına səbəb ola bilər. Nəticədə əksər aparıcı istehsalçı brendlər rəqibləri bazardan çıxarmaq üçün öz brendlərinin güclülüyünə güvənməyəcəklər (pozision və ya istehkamat müdafiəsi işə salınır).

Bəzən *Hollywood Jeep*-i adlandırılan *Range Rover*-in peyda olması ilə bahalı olmayan dəbdəbəli avtomobil bazarının yaranmasından sonra, *Land Rover* maşınları daha ucuz qiymətə satan çoxsaylı amerikan və yapon istehsalçıları tərəfindən hücuma məruz qaldı. Buna cavab

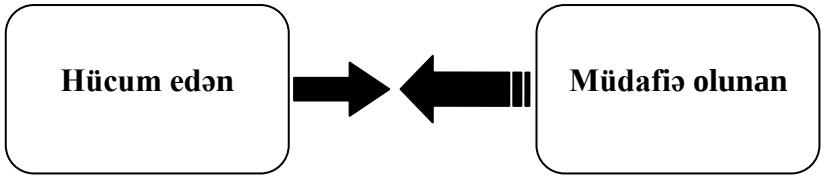
olaraq *BMW* 4600 kub sm mühərrikli model buraxaraq *Range Rover*-i bazarın daha bahalı hissəsinə aparmaqla müdafiə etmək qərarı qəbul edildi və *Land Rover Discovery* modeli ilə cinahlardan müdafiə təşkil olundu. *Land Rover*-in dizaynı və istənilən yol maneələrini aşma kimi yoxlanılmış qabiliyyəti *Discovery*-yə bazarda böyük üstünlük verdi və bunun sayəsində hücum edənlərin satışları uğurla sıxışdırıldı.

Diqqət verilməli olan ikinci məsələ yeni mövqelərin həqiqətən də etibarlı olması ilə əlaqədardır. Əgər onların əsasında kompaniyanın gücü və ya onun marketinq aktivləri durmursa, onlar kompaniyanın ilkin mövqeyinə nisbətən daha zəif müdafiə olunan ola bilər.

Preventiv müdafiə

Preventiv müdafiə potensial təcavüzkara hücuma keçməzdən öncə zərbələrin vurulmasıdır. Əsas vəzifə hücum edənə birinci zərbə vura bilməməsi üçün fiziki və ya mənəvi düşkünlüyə səbəb olan həmlənin edilməsidir (şəkil 14.10).

Hərbi döyüşlərdə qabaqlayıcı zərbələrin klassik cəhdlərinə yaponların 1941-ci ildə Perl-Harborda amerika donanmasına hücumunu göstərmək olar. Bu döyüşdə qabaqlayıcı zərbələr amerikanların İkinci dünya müharibəsinə qoşulmasını əngəlləyə bilmədi, əksinə, bu prosesi daha da sürətləndirdi (*James*, 1984).



Şəkil 14.10 Rəqibinizi qabaqlayaraq ona hücum edin

Biznesdə qabaqlayıcı zərbələr faktiki olaraq rəqiblərin üzərinə hücum (bazarı yoxlama zamanı rəqiblərin fəaliyyətini pozmaq kimi) və ya ancaq konkret cəbhədə vuruşmaq niyyətinin və hücumdan müdafiə olunmaq üçün lazımi resursları ayırmaq hazırlığının olduğu barədə işarənin verilməsindən ibarət ola bilər.

Goldenfry kompaniyası artıq dənəvər souslar bazarına kütləvi hücuma hazır olduğu vaxt, müdafiə olunan *Bisto*, iri rəqiblərlə əlaqə saxlayaraq və *Bisto* kompaniyasının məhsullarının üstünlüyünü nümayiş etdirən mükəmməl bazar tədqiqatı apararaq güclü qabaqlayıcı zərbə endirdi. Pərakəndə tacirlərin əvvəlki kimi anbarlara *Bisto* gətirdiyini və satdığını təmin etmək məqsədilə satışın stimullaşdırılması tədbirləri həyata keçirildi – və bazara iddiaçıların heç bir şansı qalmadı.

Sun-Tszı (*Sun Tzu –Khoo*, 1992) qabaqlayıcı müdafiənin arxasında duran fəlsəfəni yekunlaşdırmışdır: "Mükəmməl hərb məharəti – qan tökmədən düşmənin fəthi". Təəsüf ki, təcavüzkarın qarşısını həmişə kəsmək olmur. Ən optimal variantın yoxluğunda, ən yaxşı qərar hücumun güclənməsindən öncə sürətli cavab zərbəsinin vurulmasıdır. Əks hücum buna xidmət edir.

Əks-hücum strategiyası

İdeal müdafiənin potensial hücumun başlamasından öncə rəqibi çəkindirmək olmasına baxmayaraq, təcavüzkarın "törənmədən" boğmaq məqsədilə sürətli əks-hücumların həyata keçirilməsi də az səmərəli deyil. Əks-hücum strategiyasının məqsədi rəqibin zəif yerlərini aşkarlamaqdan və ona dağıdıcı zərbələri vurmaqdan ibarətdir.

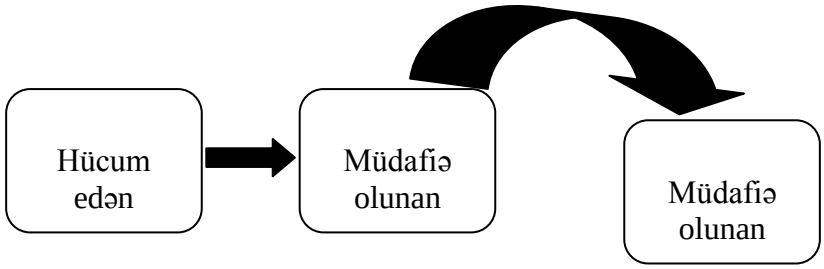
Xerox kompaniyası universal hesablama maşınları bazarına girməyə cəhd göstərəndə, *İBM* kompnaiyası *Xerox*-un təhlükəsiz mövcud olma mənbəyi olan (surətçıxaran maşınlar) biznesinə klassik əks hücuma keçdi. Orta sinifli surətçıxarma qurğuları *Xerox* üçün əsas gəlir mənbəyi idi və *Xerox*-un universal hesablama maşınları bazarına hücumuna imkan verən vəsaiti formalaşdırmışdı. Onların müqabilində *İBM*-in xırda müştərilər üçün həddən artıq cazibədar olan kiçik assortimentli ucuz surətçıxarma aparatları var idi, - onlar üçün kompaniya uzunmüddətli icarənin müxtəlif imkanlarını nəzərdə tutmuşdu. Əks-hücum *Xerox*-u, əsaslı surətdə özünün surətçıxarma texnikası ilə məşğul olmağa vadar edərək, kompüterlər bazarına hücumu dayandırmağa məcbur etdi və lazımi nəticələrini verdi (Onlar öz paylarını *Honeywell* kompaniyasına satdılar).

Əks-hücum strategiyası hücum edən tərəfin resurslarını səpələmək məcburiyyətində qalaraq zəiflədiyi təqdirdə daha səmərəli olur. Nəticədə müdafiə etməyin lazım olduğu zəif yerlər meydana çıxır.

Mütəhərrik müdafiə

Hərbi strategiya kimi mütəhərrik müdafiə 1980-cı və 1990-cı illərdə dəbdə idi. O, kompaniyaların mühasirəsi və ya rəqiblərin hərəkətləri ilə bağlı təhlükə və imkanlardan asılı olaraq müdafiə olunana öz müdafiə sərhədlərini dəyişməyə imkan verən "cavab verməyin çevik vasitərlərinin" yaradılmasından ibarətdir (şəkil 14.11). Çevik reaksiyaya misallardan biri amerikanın sürətli cavab vermə Qüvvələridir.

Biznesdə mütəhərrik müdafiəni kompaniyanın daima modernləşməyə və bazara təqdim etdiyi məhsulu təkmilləşdirməyə hazır olması sayəsində yaratmaq olar.



Resursları lazım olan yerə aparın

Şəkil 14.11. Mütəhərrik müdafiə

Birləşmiş Krallığın yuyucu tozlar bazarında *Persil*-in uğuru, böyük ölçüdə, məhsulun, dəyişən müştəri tələbatlarına uyğunluğunu təmin etməyə yönəlmiş daimi fəaliyyətdən doğmuşdur. Artıq yarım əsrdi bazarın lideri olan brend, öz tərkibini bir neçə dəfə ağların yuyulması ilə bağlı istehlakçıların vərdişlərində dəyişikliklər baş verdikcə dəyişmişdi. Yüksək yüklü, ön yüklü yuyucu maşınlar, avtomatik yuyucu maşınlar, daha sonra isə soyuq suda yuma maşını üçün tozun tərkibinin dəyişməsi brendə uzun müddət rəqiblərin məhsulları ilə müqayisədə yaxşı mövqe tutmaq imkanını təmin etdi.

Maraqlıdır, son illər *Persil* iki dəfə çox uzağa gedib: birinci dəfə kompaniya yuyucu tozun tərkibinə bioloji fəal komponentlər əlavə edərək onu modifikasiya etdi. Əksər yuyucu tozlar tozun yuyuculuq qabiliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün bu yolu getdilər. Ancaq, əhalinin əhəmiyyətli hissəsi üçün bioloji məhsul arzuolunan deyildi (belə toz müəyyən həssaslığa malik dərilərdə qıcıqlanma əmələ gətirir). Müştərilərin coşğun etirazı bazara yenidən *Original Persil* tozunu çıxarmağa səbəb oldu. Bir neçə ildən sonra *Persil* yeni təklif etdi, müştərilərə maqneziumun təsiri gücləndirilmiş daha çox dağıdıcı olan *Power Persil* təqdim olundu. Əvvəlcə *Unilever – Procter & Gamble*-nin kompaniyası - *Power Persil*-in əksər yuma hallarında paltarı korladığına dair rəqiblərinin iddialarını inkar etdi. Ancaq, bir neçə aydan sonra bazarda yenidən *Original Persil* peyda oldu.

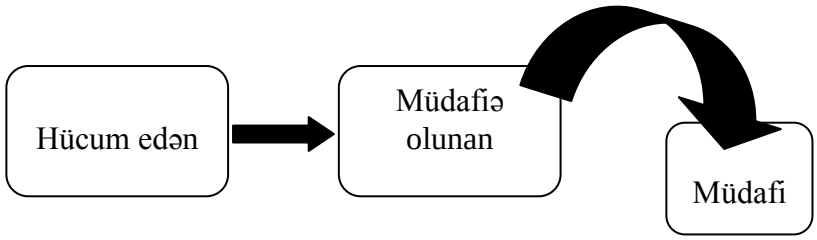
Mütəhərrik müdafiə texnologiyanın və/və ya müştərilərin arzu və tələbatlarının çox sürətlə dəyişdiyi bazarlarda vacib strateji alət hesab olunur. Bu dəyişikliklərlə ayaqlaşa bilməməsi kompaniyanı cinah hücumu və ya dolayı manevrə əl atmasına səbəb ola bilər.

Cəbhənin kiçildilməsi ilə müdafiə metodu

Cəbhənin ixtisarı strategiyası və ya bazardan strateji gediş resursların həddən artıq gərilməsinin aşağı salınması və əsas fəaliyyətə yönəlmək

məqsədilə müdafiyəyə yararsız olan mövqelərin verilməsini tələb edir (şəkil 14.12).

1980-cı illərdə *Tunnel Cement* kompaniyası rəqiblərin və əlverişsiz iqtisadi şərtlərin təsiri altında öz fəaliyyət növlərinin səmərəliləşdirilməsini həyata keçirdi. Tədbirlər həyata keçirildikdən sonra kompaniyanın fəaliyyəti spesifik və müdafiə olunma imkanlarının olduğu iki əsas istiqamətə yönəldi: kimyəvi məhsullar və tullantıların işlənməsi.



Müdafiə üçün daha əlverişli olan mövqelərə keçin

Şəkil 14.12. Cəbhənin kiçildilməsi (məqsədyönlü müdafiə)

Birləşmiş Krallığın pərakəndə satış sferasında *Wolworth* kompaniyası 1987-ci ildə fəaliyyətini müdafiə olunan hesab etdiyi altı əsas "Əməliyyat fokusu" sahəsinə qədər azaldaraq səmərəliləşdirilməsini həyata keçirdi. Əsas pərakəndə ticarət istiqamətlərinə yönəlmək üçün *BHS* kompaniyası bu yaxınlarda qida məhsullarının pərakəndə satışı biznesini, *Boots* isə elektromallar sferasını tərk etmişdir.

Strateji getmə, adətən, kompaniyanın diversifikasiyaya həddən artıq aludə olduğu və ona rəqabətli üstünlük verən fərqləndirici sərişt-əlilik növlərindən və açar vərdişlərindən bir qədər uzaqlaşdığı hallarda zəruridir. 1990-cı illərdə əksər tütün məmulatları kompaniyaları onlara tamamilə xas olmayan fəaliyyətlərə başladılar – və nəticədə müdafiə olunmaq üçün əlverişsiz şəraitə düşdülər və növbəti minillikdə öz kapitallarını oradan çıxarmaq məcburiyyətində qaldılar.

14.3 Bazar yuvası strategiyası

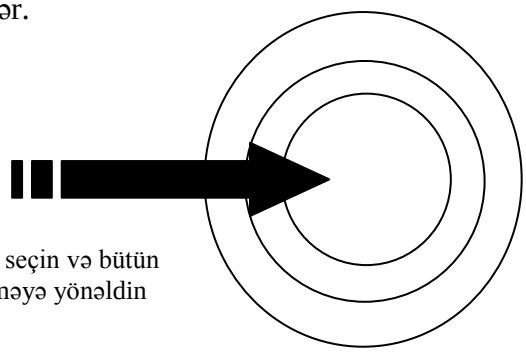
Ümumi bazarın kiçik seqmentlərinə istiqamətlənmiş bazar yuvası strategiyası iri operatorların dominantlıq etdikləri bazarlarda fəaliyyət göstərən kiçik və orta kompaniyalara daha çox uyğun gəlir. Starategiya, ümumi bazarın tərkibində açıq-aydın mənfəətli, lakin, lazımi qaydada xidmət göstərilməyən sahələrin olduğu və kompaniyanın həmin sahəyə xidmət göstərməyə hazır və ya yaradaca biləcəyi fərqləndirici üstünlüyü olduğu təqdirdə, xüsusilə uğurludur.

Bazar yuvası strategiyasının iki əsas aspekti var. Birincisi, bu, kompaniyanın fəaliyyətinin mərkəzləşməsi lazım gələn sahələrin, seqmentlərin və ya bazarların seçilməsidir. İkincisi, qüvvələrin, ancaq, bu bazar məqsədlərinə xidmət göstərməyə yönəlməsidir (şəkil 14.13).

14.3.1. Fəaliyyətin həyata keçirilməsi yerinin seçilməsi

Bazar yuvasının axtarılması strategiyasını seçən uğurlu bazar iştirakçısının vacib xüsusiyyəti onun iri rəqiblər tərəfindən tutulmamış yeni və potensial yuvaların aşkarlanması məqsədilə bazarı yaradıcı surətdə seqmentləşdirmək qabiliyyətindən ibarətdir. Kompaniyanın fəaliyyətinin istiqamətlənəcəyi fəaliyyət yerinin və ya yuvanın seçilməsi bazarın (və ya yuvanın) cazibədarlığı və bu bazara xidmət göstərmədə kompaniyanın mövcud və ya mümkün davamlılığı nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir.

Bazar yuvasının axtarılması strategiyasını seçən bazar iştirakçısı üçün ikinci məqam çox vaxt daha vacib olur. Məsələn, avtomobillərin iri istehsalçıları unifikasiya edilmiş detal və elementlərin kütləvi istehsalı və yığım konveyerinin işləməsi zamanı müsbət miqyas effekti hesabına xərclərin azalacağı ümidilə bütün diqqətlərini avtomobil bazarının kütləvi sektoruna yönəltmişlər.



Şəkil 14.13. Bazar yuvası strategiyası

Buna görə də, iri istehsalçıların rəqabət mübarizəsi aparmağa hazır olmadığı bazarın daha kiçik spesifik seqmentləri bazar yuvasının axtarılması strategiyasını seçmiş iştirakçılar üçün açıq olmuşdur. Ümumi avtomobil bazarına nisbətdə bu seqmentləri (məsələn, kiçik idman avtomobilləri) nisbətən cazibəsiz hesab etmək olardı, lakin, *Morgan Cars* kimi kiçik artım və mənfəət məqsədləri olan xırda operatorlar üçün, onlar, kompaniyanın bütün bacarığını tam surətdə aşkarlamağa imkan verən ideal yuvalardır. *Morgan*-ın sifariş portfeli doludur, işçilərin yüksək məşğulluq təminatı var və əllə yığılan yüksək keyfiyyətli avtomobillər buraxan kompaniyalarında öz işlərindən çox razıdırlar.

14.3.2. Səylərin təmərküzləşməsi

Bazar yuvası strategiyasının mahiyyəti, kompaniyanın öz fəaliyyətini seçilmiş məqsədlərə yönəltmək və ona kor-koranə olaraq istənilən potensial müştərinin diqqətini cəlb etməyə imkan verməməkdən ibarətdir. Bazar yuvası strategiyasının həyata keçirilməsi, səylərin seçilmiş məqsədlərdə təmərküzləşməsi üçün nizam-intizam tələb edir.

Hammermeş (*Hammermesh et al.*, 1978) bazar yuvası strategiyasını uğurla tətbiq edən bir sıra kompaniyaları tədqiq etmiş və və işin üç əsas prinsip üzərində qurulduğu qənaətini gəlmişdir:

1. Fəaliyyətlərini müştəri üçün xüsusi əhəmiyyətə malik üstünlükləri olan sahələrə yönəltməklə b**azarı** yaradıcılıqla **seqmentləşdirmək qabiliyyəti.** Metal tara sənayesində (şüşə, alüminium, karton və plastikdən örtülmüş falqa istehsalçıları ilə rəqabət aparır) *Crown Cork and Seal* kompaniyası iki seqmentə təmərküzləşib: tarada saxlanması çətin olan məhsullar üçün metal bankalar – pivə və alkoqolsuz içkilər kimi - və aerozollar üçün baloncuqlar. Texnologiyadan ixtisaslaşmış istifadə və müştərilərə daha keyfiyyətli xidmət sayəsində kompaniya hər iki seqmentdə əhəmiyyətli marketinq aktivləri formalaşdıra bilmişlər.
2. **Tədqiqat və təkmilləşdirmə resurslarından səmərəli istifadə.** Əgər kompaniyanın tədqiqat və təkmilləşdirmə resursları iri rəqiblərinə nisbətən daha məhduddursa, onları daha səmərəli istifadə etmək lazımdır. Çox vaxt bu o anlama gəlir ki, kompaniya novator axtarışlarına yönəlməməli və müştəriləri daha mühüm faydalılıqla təmin edən mövcud texnologiyaların təkmilləşdirilməsinə diqqət yetirməlidir.
3. **Kiçik məqsədlərə hesablamalar.** "Kiçik nailiyyət – bu gözəldir" prinsipini öz işində bayraq edən kompaniyalar, nəyin bahasına olursa-olsun artıma nail olmaqdansa, səmərəli işə daha böyük əhəmiyyət verirlər. Kompaniyanın rəqabət mübarizəsi aparmağa qərar verdiyi bazarlarda səylərin təmərküzləşməsi daha yaxşı, daha möhkəm müdafiə olunan mövqelərini ələ keçirməyə və ixtisaslaşmaya səbəb olur.

Bazar yuvası strategiyasını seçmiş kompaniyaların iyirmi beş ildi istifadə etdiyi bu üç prinsip bu gün də öz aktuallığını itirməyib.

14.4 MƏHSUL YIĞIMI STRATEGİYASI

Quruculuq, qoruma və bazar yuvası strategiyaları kompaniyanın ya artım, ya da gələcəkdə gəlir əldə etmə potensialı olan məhsul və xidmətlərinə nisbətdə tətbiq olunur.

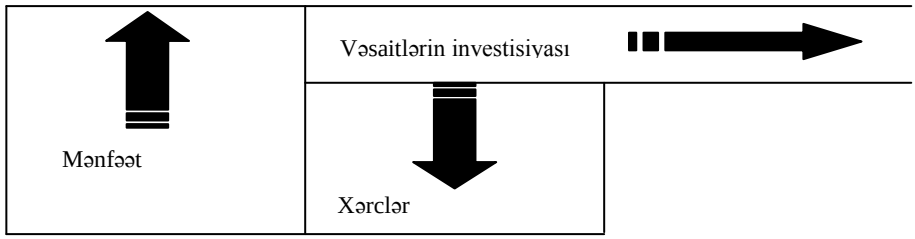
Əksər məhsul və xidmətlərin həyat tsiklinin müəyyən mərhələsində onların uzunmüddətli perspektivinin olmadığı aydın olur.

Bunun səbəbi müştərinin tələbindəki radikal dəyişikiklər və kompaniyanın məhsulunun onunla ayaqlaşa bilməməsi ola bilər. Yaxud da ki, texnika və texnologiya dəyişməsi nəticəsində təklif mənəvi cəhət-dən köhnələ bilər. Belə şəraitdə məhsul yığımı (maksimal mənfəətin əldə edilməsi) strategiyası tətbiq oluna bilər ki, bu, onun son "ölümündən" və ya bazardan çıxarılmasından öncə maksimum qazancın əldə edilməsidir (14.14).

Kotler (*Kotler*, 1997) məhsul yığımını belə müəyyənləşdirir:

"Xərcləri azaltmaq və/və ya nəğd vəsaitlərin axıb gəlməsini artırmaq ümidi ilə rəhbərliyin təşkilata investisiyanı azaltmaq barədə strateji qərarı. Kompaniya satış həcminin və/və ya bazar payının azalmasına göz yumur, ancaq, ümid edir ki, xərclərin azaldılması artıqlaması ilə itirilmiş mənfəəti kompensiasiya edəcək. Rəhbərlik satışın, son nəticədə, tələbatın baza səviyyəsinə qədər düşəcəyini proqnozlaşdırır. Tələbatın bu baza səviyyəsində qazanmaq mümkün olmadıqda və ya əgər kompaniyanın istənilən digər istiqamətdə resurslarından istifadə daha çox mənfəət gətirə biləcəksə fəaliyyət növü ləğv ediləcək".

Məhsul yığımı strategiyasına namizədlər, kompaniyanın mütəmadi olaraq inzibati və maliyyə resursları ayırmasına baxmayaraq, zərər gətirən fəaliyyət növləri və ya ayrı-ayrı məhsullar və yaxud da ki, kompaniyanın və onun rəqiblərinin novator fəaliyyətləri ilə bağlı köhnələn məhsul və ya fəaliyyətlər ola bilər.



Xərcləri minimuma endirin, mənfəəti maksimal artırın,
daxil olan pulları digər layihələrə yönəldin

Şəkil 14.14. Məhsul yığımı strategiyası

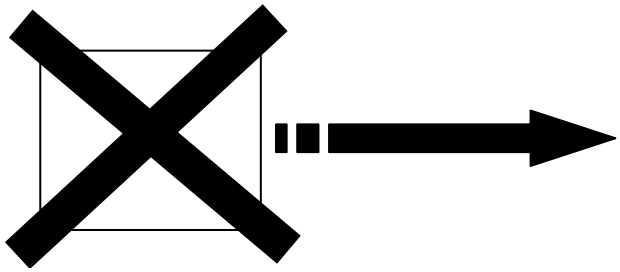
Məhsul yığımı strategiyasının tətbiqi xərcləri aşağı salmaq məqsədilə reklama, satışa kömək etməyə və sonrakı tədqiqat və təkmilləşdirmələrə marketinq dəstəyinin minimum səviyyəyə qədər azaldılmasını nəzərdə tutur. Bildiyiniz kimi, məhsulun assortimentinin optimallaşdırılması aparılır ki, bu da kompaniyaya istehsalı və digər birbaşa xərcləri azaltmağa imkan verir. Bundan başqa, istehsalın həcminin azaldılması gözləntiləri ilə satış qiyməti və maya dəyəri arasında fərqi yaxşı-laşdırmaq üçün qiymət səviyyəsinin artırılması da mümkündür.

14.5. LƏĞV ETMƏ / KƏNARLAŞDIRMA

Əgər kompaniya məhsul yığımı strategiyasını aparmağın qeyri-mümkün olduğu qənaətinə gəlirsə, məsələn, fəaliyyət növünün və ya məhsulun bütün səylərə baxmayaraq kompaniyaya zərər gətirdiyi hallarda, ləğvetmə və ya kompaniyanın portfelindən çıxarılma zəruri ola bilər (şəkil 14.15).

Ləğv etmə - konkret bazardan və ya konkret biznesdən çıxma qərarı – heç vaxt kompaniyaya asanlıqla başa gəlmir. Konkret fəaliyyət növünü və ya məhsulu kənarlaşdırılmağa namizəd kimi baxanda, bu biznesin kompaniyanın ümumi portfelində rolunu tədqiq etmək olduqca vacibdir.

Həm istehlak, həm də sənaye bazarında fəaliyyət göstərən bir kompaniya öz fəaliyyət portfelini öyrənərək aşkarladı ki, birbaşa xərclərin bölüşdürülməsi üsulundan asılı olaraq, onun istehsal əməliyyatlarından heç nə qazanılmır. Ancaq sonrakı təhlil göstərdi ki, sənaye əməliyyatları, kompaniyanın fəaliyyət göstərdiyi istehlak bazarında istifadə edilən texnoloji işləmələrə təkan verir. Kompaniyanın sənaye müştərilərinin daha yüksək texniki tələbatı tədqiqat və təkmilləşdirmə bölməsini istifadə edilən texnologiyanı yaxşılaşdırmağı stimullaşdırırdı. Bu texnologiyalar biznesin istehlak hissəsinə yönəlir və kompaniyanın bu bazarlarda möhkəmliliyini təmin edirdi. İstehsal əmliyyatlarının olmadığı təqdirdə, kompaniyanın istehlak bazarında uğur əldə edə biləcəyi məsələsi müəmmalıdır. Konkret halda sənaye əmliyyatlarının iqtisadi əhəmiyyəti yox idi və iqtisadi əlamətlər üzrə ləğv etmə, kompaniyanı məhv edə bilərdi.



Xərcləri minimuma salın və tezliklə buradan gedin!

Şəkil 14.15.Zorla qopartma strategiyası

Ləğv etmə qərarı qəbul ediləndən sonra, kompaniyanın digər fəaliyyət növlərinin bütün istiqamətləri diqqətlə qiymətləndirilir, qəbul edilmiş startegiyanın tətbiqi bazardan və ya biznesdən mümkün qədər ucuz və sürətlə çıxmaqdan ibarət olacaqdır.

14.6 İDARƏETMƏ QABİLİYYƏTİNİN STRATEJİ VƏZİFƏLƏRƏ UYĞUNLAŞDIRILMASI

Yuxarıda təsvir edilmiş alternativ strategiyalar reallaşdırılması üçün rəhbərlikdən tamamilə müxtəlif qabiliyyətlər tələb edir. Yəqin hamıya aydındır ki, yeni məhsul üçün möhkəm mövqe yaradan rəhbər, qocalan məhsuldan maksimal mənfəət çıxarmağı bacaran menecerlərdən fərqli qabiliyyətə malik olmalıdır. Uissema və başqaları (*Wissema et al.,*) yuxarıda verilmiş hər bir vəzifənin həlli üçün aşağıdakı tip rəhbərləri təklif edir.

Quruculuq strategiyası üçün pionerlər və fatehlər

Pionerlər tamamilə yeni olan məhsullarla iş üçün yararlıdır; onlar işlədikləri bazarlarda inqilabi dəyişikliklər etməyə can atırlar. Pionerlər digərləri kimi fikirləşmir, onlar, çevik, yaradıcı xasiyyətə və coşqun fəallığa malikdir. Belə kateqoriyaya Amazon.com-dan Ceff Bezos və ya adı ilə tozsoranları məşhurlaşdıran Ceyms Dayson kimi bir çox sahibkarları aid etmək olar.

Fatehlər üçün isə daha çox formalaşan bazarlar uyğun gəlir. Fatehlərin əsas keyfiyyəti yaradıcı, ancaq, metodiki yanaşma təşkil edir; kollektivi təşkilati surətdə yaradan bu insanlar dayanıqlı potensial rəqiblər qarşısında məntiqi ardıcıl və rasional strategiya hazırlamaq qabiliyyətindədir.

Mövqelərin qorunması üçün inzibatçılar

İnzibatçı daimi, mühafizəkar işləri yaxşı bacaran, öz daxili aləminə yönələn və rahatlığını güdəndir. Bu keyfiyyətlər mövqeyin saxlanması/qorunması üçün həddən artıq uğurludur. İnzibatçı hakimiyyət sərhədlərini çox bərk tutur.

Bazar yuvaları strategiyası üçün istiqamətlənmiş yaradıcılar

Bu rəhbərlik tipi bir çox münasibətlərdə fatehlərə bənzəyir, lakin, xüsusən ilk addımlarda nəyə diqqətin yönəldilməsi lazım gəldiyini müəyyənləşdirmədə daha yaradıcı duyma qabiliyyəti çatışmır. Ancaq, məqsədin müəyyənləşdirilməsindən sonra, o, bütün diqqətini ona yönəldir.

Ləğv etmə strategiyası üçün ekonomayzerlər

Kompaniyanın, çox vaxt daxili qarşıdurmaların müşahidəsi ilə sərfəsiz fəaliyyətlərdən canını qurtaran danışıqlardakı diplomat (yaxud da çirkli işləri görən adam).

14.7 NƏTİCƏ

Vəzifələr müəyyənləşdirildikdən sonra kompaniya bir sıra strategiyaları tətbiq edə bilər. Bu strategiyaları beş əsas tipdə ümumiləşdirmək olar: quruculuq; saxlama; məhsulun yığımı; yuva; ləğv etmə. Hər bir straegiyanın tətbiqi üçün rəhbərlik edən heyətin müxtəlif qabiliyyətləri tələb olunur. Kompaniyanın birinci şəxsinin vacib vəzifəsi müəyyən işləri görməyə təhkim olunmuş menecerlərin lazımi keyfiyyət və qabiliyyətə malik olmasının təmin etməkdir.

Təcrübədən misal BskyB FT

Yerüstü televerilişlər kompaniyası *ITV*, dünən, əsas diqqətin futbola yönəldiyi rəqəmli idman kanalı buraxaraq öz peyk rəqibinin – *British Sky Broadcasting* – oyunlarını göstərəcəyinə söz verdi.

ITV Sport kanalı milli oyunların televiziya yayımından bərk-bərk tutan *BSkyB* ilə qarşıdurmaya qərar verir. Ancaq, qiymətləndirmələrə görə kanalın özünün mövcudluğunun birinci ilində 150 mln. funt sterlinqdən keçəcəyini nəzərə almaqla, təhlilçilər, *ITV*-in reklam gəlirinin kəskin surətdə aşağı düşdüyü vaxtda işə salmanın məqsədəuyğunluğuna şübhələri var.

ITV-nin icraçı direktoru Stüart Prebbl, buraxılış, əsas fəaliyyət növündən – sərbəst xəbərlər – çoxkanallı xəbərlər sferasına keçidlə fəaliyyətini genişləndirməyə istiqamətlənmiş xəbər kompaniyasıın strategiyasının bir hissəsidir.

“Futbol – pullu televiziyanın məşhurluğunun artmasının əsasında duran əsas hərəkətverici qüvvədir”, - o deyir.

BSkyB kompaniyası, premyer liqanın oyunlarının yayım hüququna 1 mlrd. funt sterlinqdən çox yatıraraq, futbol oyunlarının birbaşa yayımından, çoxkanallı televiziya sferasında liderlik uğrunda uğurlu mübarizədə silah kimi istifadə edirdi.

Kabel televiziyasının operatorları və *ITV Digital* rəqib ödənişli platformalar peyk verilişləri qrupunun hökmranlığını yüksəldərək *Sky* idman kanalından translyasiya etmək məcburiyyətində qalırdılar. Auditoriyanın yüksələn marağını cəlb edən informasiyaların *BSkyB*-nin ələ keçirməsi qanuni ticarət İdarə edilməsində nəzərdən keçirilir.

“Ödənişli televiziya platforması özünün əsas kanallarının göstərilmə-sində rəqiblərindən asılı olmamalıdır, buna görə də, özümüzün keyfiy-

yətli informasiya bazasının formalaşdırılmasına başlanması oluqca vacib idi", -mister Pebbl deyir.

ITV Sport kanalının milli futbol liqinin, kubok oyunlarının və avropa çempionlar liqasının oyunlarını translyasiya etmək hüququ var. Kanalın avqustda buraxılışından sonra abonentlər aylıq 6,99 funt ödəyəcəklər.

Bəzi analitiklər hesab edirlər ki, *ITV Digital*-ı peyk platformalarına çox xərc aparan qarşı qoyma cəhdindən sonra güclə ayaq üstə dayanan *ITV*-nin *BSkyB* ilə növbəti döyüşə başlaması tamamilə ağılsızlıq olardı.

Onlar xəbərdarlıq edirlər: *ITV Sport* kanalının (o cümlədən Sky Digital-ın 5 m abonentləri üçün də gəlir) gətirməsi üçün ödəniş həyata keşirən müştəriləri maksimallaşdırmalıdır,.

ITV kompaniyasının *NTL* kabel olperatorunu idman kanalı ilə təmin etməyə dair dünən verdiyi razılıq onu göstərir ki, xidmət, böyük ehtimalla *ITV Digital*-ın bütün rəqibləri üçün əlçatandır.

Bu, *ITV Digital*-ın əsas əməliyyat direktoru, kompaniya daxilində onun *ITV* kompaniyasının şəxsi, ödənişli platformalı eksklyuziv kanalının olması üçün mübarizə aparan Rob Fayfa üçün zərbə olacaq.

O, bunu kanalın yeni abonentlər cəlb edəcəyi ilə arqumentləşdirir və xidmətin rəqib platformalar üçün də əlçatan olmasının, onu, faydalılıqdan mərhum edəcəyindən ehtiyatlanır.

Qiymətləndirmələrə görə 2003-cü ildə zərərsizlik səviyyəsinə çatanacan 1,1 mlrd. funt sterlinq xərcə düşəcək *ITV Digital*, təxminən 1mln. abonentləri olan peyk və kabel rəqiblərindən geri qalır və ona baxanlar isə getdikcə azalır.

Əvvəllər *Ondigital* adlanan biznes dünən *ITV Digital* kimi buraxıldı və *ITV* kompaniyasının çoxkanallı verilişlər dünyasına daxil olduğu faktının altını cızdı. Bununla yanaşı, atılmış addım ödənişli televiziya kompaniyaları *Granada* və *Carlton Communications*-in *ITV*-də iştirak payları ilə atkivlərini birləşdirdiklərinə şəhadət edir. Bu iki kompaniya birgə *ITV Digital*-ın sahibidirlər; onlar *ITV*-nin ən nüfuzlu səhmdarlarıdır.

ITV Sport-un təntənəli açılışı və *Ondigital* brendinin ikinci həyatı, reklamdan mənfəətin düşməsi şəraitində, uzun aylar ərzində üzücü əməkdən sonra kompaniynın yerüstü televerilişləri fəaliyyətində yeni səhifənin açılmasını göstərməkdən ibarət idi.

Məzmununun sirr saxlanılması mümkün olmayan baş nazir Toni Bleyerə məktubda, *Granada*, *ITV*-nin xaricilərin əlinə keçə biləcəyinə, *Ondigital* kanalını isə bağlanmaq təhlükəsi gözlədiyinə dair xəbərdarlıq edilmişdir.

ITV-nin məsul şəxsləri dünənki hadisənin aşağıdakıları göstərdiyini bildirirlər: *ITV* kompaniyası rəqəmli televiziya sahəsində iştirakdan imtina etmək fikrində deyil, əksinə, daha dərinliklərə gedir. Ancaq, xəbər kompaniyası hələ də mürəkkəb situasiya üzündən başlaya bilmir. Payızda reklam gəlirinin bərpa olunacağına dair şanslar da azalır.

Mənbə: Andrew Ward, "ITV launches sport channel on digital", *Financial Times,* 12 July 2001, p.20

Müzakirə üçün suallar

1. Rəqəmli televiziyanın yaranması dövründə rəqabət aparan müəssiələrə hansı strategiya uyğun gəlir?
2. *ITV BSkyB*-ə qarşı hansı strategiyanı seçir? *ITV*-nin strategiyasının uğur qazanması ehtimalı böyükdürmü? *ITV*-nin strategiyasını necə əsaslandırmaq olar?
3. *BSkyB*-nin güclü strategiyasına qarşı uğur qazana biləcək rəqabətli strtategiya varmı? Bazarda belə güclü liderin olduğu şəraitdə rəqəmli verilişlərin çoxsaylı təchizatçıları öz mövcudluqlarını qorumaq üçün hansı strategiyanı seçiblər?

Strateji birliklər və şəbəkə təşkilatlarına əsaslanan rəqabət

15

Mövcud olma və çiçəklənmə uğrunda mürəkkəb və kəskin surətdə dəyişən mühitdə, real rəqabət şəraitində biznesin mövcudluğu digər kompaniyalarla yaratdığı birliklərdən doğur. Əməkdaşlıq edən müstəqil kompaniyalara arasında strateji əlaqələr getdikcə daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Kreyvens (1997)

"Cəngəllikdə yeni vəhşi göründü ..."

Öz rəqibinin şəbəkə təşkilatını təsvir edən
Icraçı direktorun sözü
Snounun işindən sitat (1997)

GİRİŞ

Giriş hissədə deyildiyi kimi 2000-ci illərdə, bütün dünyada, əksər təşkilatların icraçı direktorlarına artıq heç vaxt əvvəlki kimi olmayacaq dəyişən şəraitdə bazarda işləmək məcburiyyətində qalacaqları ilə barışmaq lazım gələcək. Ətraf mühitdəki bu dəyişikliklərin nəticələri 20-ci fəsildə daha ətraflı surətdə nəzərdən keçiriləcək.Yeni ətraf mühitin xarakteristikaları qısaca olaraq belədir:

- **resursların məhdudlğu**: həm hərfi mənada – fiziki mühitdə, həm də kiçik ölçülü, sadələşdirilmiş, aydın strateji istiqaməti olan korporasiyaların yaradılması anlamında;
- **rəqabətin güclənməsi,** çox vaxt yeni mənbələr, yeni rəqib tipləri, ölkə daxili və xaricindəki yeni texnologiyalar tərəfindən;
- ixtisaslaşmış təcrübə və bazar səviyyəsində bilik tələb edən, xidmət və keyfiyyətlə bağlı təcrübəli və yaxşı informasiyalı müştərilərin **gözləntilərinin yüksəlməsi;**
- təchizat zəncirində xərclərə daha çox qənaətə istiqamətlənmiş istehlak malları marketinqi sferasında pərakəndə müəssisələr kimi **güclü distribyutorlar tərəfindən təzyiq**;
- İnternet şəbəkəsi və ümumdünya hörümçək toru kimi texnoloji güclərin hərəkətə gətirdiyi **bazarın və rəqabətin qaçılmaz beynəlmilləşməsi**;
- bazarın və texnologiyanın **dəyişmə tempinin sürətlənməsi**;
- **daha çox qeyri-stabil və gözlənilməz bazarlar**.

Belə dəyişikliklər funksiyalara keçidi və detallaşdırmanı təmin edən yeni təşkilati formaların təkamülü ilə bağlıdır:

> "Təşkilatlar gələcəkdə şaquli istiqamətdə bölünəcəklər: bir təşkilatda həyata keçirilən funksiyalar müstəqil təşkilatlar tərəfindən həyata keçiriləcək. Məhsulun hazırlanması və dizaynı funksiyası, istehsal, bölüşdürmə...birləşəcək və müxtəlif bazar mexanizmlərinin köməyi ilə müvəqqəti uyğunlaşdırılacaq". (*Miles and Snow*, 1984).

Belə rəqabət və bazar şəraitinin nəticəsi, bazara daxil olma prosesinin əsas elementi kimi digər təşkilatlarla əməkdaşlığa və şərikliyə istiqamətlənmiş startegiyaların meydana gəlməsi oldu. Təşkilatların birliyi müxtəlif adlar daşıyır – marketinq əməkdaşlığı, strateji birliklər və marketinq şəbəkələri (*Piercy and Cravens*, 1996). Bir çox aspektlərdə, bu, marketinq münasibətlərinin digər bir növüdür. Rəhbərliyin prioritet vəzifəsi müştərilərlə münasibətlərin daha səmərəli idarə edilməsidir, bununla yanaşı, əməkdaş-kompaniya ilə əlaqələrin saxlanması tələbatı da mövcuddur. Bu yeni təşkilatlar əməkdaşlığa əsaslanıblar və digərlərinə bənzəmirlər. Onlar "istehlakçıların seçimində, rəqabətdə və texnologiyada daha kəskin dəyişikliklərə çevik və sürətli reaksiya verməkdən ötrü... çevikliyi, ixtisaslaşması, bazar sövdələşmələrinə deyil, marketinq münasibətlərinə diqqətlərinin təmərküzləşməsi ilə xarakterizə olunurlar" (*Webster*, 1992).

Müxtəlif birlik formaları ilə əlaqəyə və əməkdaşlığa əsaslanan şəbəkə təşkilatlarının meydana gəlməsi əksər sahələrdə əsas strateji nailiyyət oldu:

- *Corning Inc*. korporasiyasının gəlirlərinin təxminən 50 faizi birlik və birgə müəssisələr sayəsində daxil olur.
- aparıcı kompüter kompaniyası *Compaq* telekommunikasiya kompaniyaları və proqram təminatı hazırlayan kompaniyalarla birgə 20 strateji birliyin yaradılması yolu ilə informasiyanın yüksək səviyyəli magistral ötürülməsini mənimsəməyə istiqamətlənmiş strategiya qəbul edib.
- beynəlxalq aviadaşımalar sahəsində hakim mövqe bütün dünya üzrə rəqabət aparan birliklər qismində çıxış edən *One World* və *Star Alliance* kimi bir neçə aviakompaniya qruplarına məxsusdur.
- xarici mənbələrin axtarılması və şəbəkə təşkilatlarının formalaşması, marketinq tədqiqatlarında ixtisaslaşan *A.C.Nielsen* kimi agentliklərin əsas strategiyasına çevrilib (*Piercy and Cravens*, 1996).

Öz strategiyasını reallaşdırmaq haqqında fikirləşərək bu səbəblərdən çıxış edib, həmçinin, bazarda formalaşan rəqabətin yeni formalarını dərk edərək mövcud strateji birliklərin əhəmiyyətini və əməkdaşlıq münasibətlərinin müxtəlif formaları ilə əlaqəli olan şəbəkə təşkilatlarının

sonrakı inkişafını nəzərə almaq lazımdır. Eyni zamanda, şəbəkə təşkilatlarında və birliklərdə meydana çıxan bəzi strateji problemlər kompaniyalar arasında əməkdaşlıq çərçivəsindən kənara çıxır və müştəri ilə yeni iş üsulu və yeni təşkilati formanın yaranmasına səbəb olur.

Strateji birliklər və şəbəkə birləşmələri yolu ilə rəqabət aparmaq üçün struktur əsaslar kimi aşağıdakı məsələlər nəzərdən keçiriləcək:

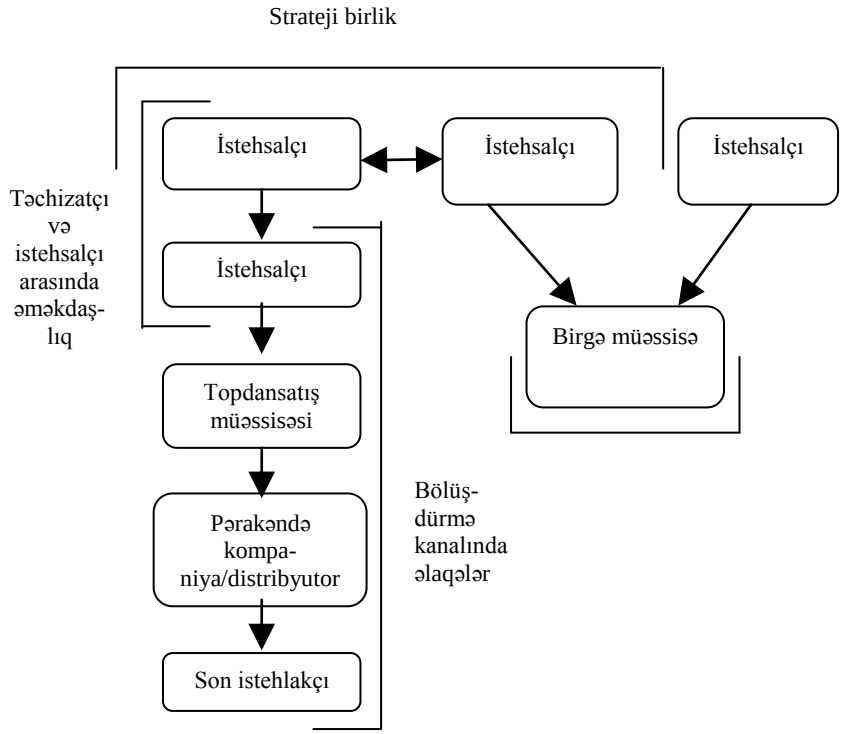
- strateji əməkdaşlıq dövrünün strategiya seçiminə təsiri;
- şəbəkə təşkilatlarının yaradılması əsası kimi bazarda yaranan strateji birliklərin, əməkdaşlığın və şərikliyin tipləri;
- əməkdaşlıq edən təşkilatlar şəbəkəsinin qəbul etdiyi formalar və şəbəkə əlaqələrinə əsaslanan marketinq üçün yeni təşkilati formaların inkişafı;
- qlobal bazarlarda rəqabət gücləri kimi strateji birliklərin əhəmiyyəti;
- əməkdaşlıq və birliklərin yaradılması strategiyası ilə bağlı risklər;
- bazara çıxma üsullarından biri kimi birliklərin yaradılmasına əsaslanmış strategiyaların qiymətləndirilməsi zamanı həll edilməsi lazım olan detallaşdırılmış məsələlərlə birgə idarəetmə hərəkətlərinin planı.

15.1 STRATEJİ ƏMƏKDAŞLIQ DÖVRÜ

Kreyvens və Pirsi (*Cravens and Piercy*, 1994) sübut edir ki, sürətlə dəyişən bazarlar, texnologiyanın mürəkkəb yığımı, zəruri resurs və vərdişlərin qıtlığı, həmçinin, daha tələbkar müştərilər təşkilatın presedentsiz sayda müxtəlif problemlərlə qarşılamşmasına səbəb olur (məsələn, bax *Tapscott and Castor*, 1993; *Gumesson*, 1994). Qeyri-stabil və iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin kandarında dayandığı sürətlə dəyişən postsənaye erası şəraitində bu problemlərə reaksiya vermənin əsas xüsusiyyəti əksər müəssisələrin rəhbərlərinin səmərəli rəqabət aparmaq üçün digər kompaniyalarla əlaqələrin qurmağın böyük əhəmiyyət kəsb etdiyini etiraf etmələridir. Həqiqətən də, biz, rəqabət dövründən strateji əməkdaşlıq dövrünə keçid mərhələsindəyik. Şəkil 15.1-də səmərəli marketinq strategiyasının hazırlanması zamanı bizim çox vaxt nəzərə almağımız lazım gələn təşkilatlar arası münasibətlərin bəzi tipləri verilmişdir. Şaquli kanallar üzrə əlaqələr və təchizatçı ilə istehsalçı arasında əlaqə, həmçinin, strateji birliklər və birgə müəssisələr formasında üfiqi əlaqələr – bütün bunlar sadəcə kontrakt öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi deyil, əməkdaşlığa və şərikliyə artan diqqəti xarakterizə edir.

Bu, müştərilərlə, distribyutorlarla və hətta rəqiblərlə əməkdaşlığa əsaslanan yeni münasibətlərdir ki, nəticədə çoxlu yeni təşkilat formalarının

yaranmasına gətirib çıxarır. Bütün bu formalar, adətən, üzvləri virtual korporasiyalar ola bilən "şəbəkə təşkilatları" adlanan vahid kateqoriyada birləşə bilər (*Achrol*, 1991; *Quinn*, 1992; *Ring and Van de Ven* 1992; *Webster*, 1992; *Business Week*, 1993). Sonradan görəciyik ki, ilk belə təşkilatlar əsasən xidmət sektorunda yaranmışdır, indi isə bir neçə təhcizt zəncirindən ibarət bütöv kompleksi əhatə edən şəbəkə təşkilatları getdikcə daha geniş yayılır. İyirmi birinci əsrdə şəbəkə təşkilatları faktiki olaraq ən aparıcı təşkilati forması ola bilər. *Apple Computers* kompaniyasının bir vaxtlar prezidenti olmuş Con Skalli təşkilatın ənənəvi iyerarxik formasında, həmçinin, onların təchizatçılar və rəqiblərlə ənənəvi ziddiyyətli münasibətlərinin tənzimlənməsində baş verən inqilabi dəyişiklikləri qeyd etmişdir: "paradiqma – bu, katolik kilsə və ya ordu deyil, şəbəkədir" (*Sculley*, 1992).



Şəkil 15.1. Təşkilatlar arasındakı münasibətlərə misallar

Aşağıda biz şəbəkə təşkilatlarının bir çox nümunələrini nəzərdən keçirəcəyik, ancaq, şəbəkə təşkilatlarının əsas xüsusiyyətlərindən biri müəssisənin marketinq və digər funksiyalarını müxtəlif müstəqil təşkilatlar və fərdlər tərəfindən – "şaquli detallaşdırma" prosesi - yerinə yetirilməsindən ibarətdir (*Cravens et al.*, 1994). Şəbəkə - bu, ənənəvi

iyerarxik fəaliyyətin çoxsaylı səviyyəsi deyil, partnyorlar arasında qarşılıqlı əlaqəni nəzərdə tutan üfiqi təşkilati formadır.

Həqiqətən də ənənəvi iyerarxik formada dəyişikliklər birliklərin və şəbəkə birləşmələrin yaradılmasına istiqamətlənmiş startegiyanın tətbiqi nəticəsində baş verir. Şəbəkə təşkilatlarının strukturu bəzi məqamlarda distribyutor şəbəkəsinin kanallar sistemini xatırladır (məsələn, təchizatçı və istehsalçı, bazar vasitəçisi və son sitehlakçı arasında əlaqə). Lakin eyni zamanda, şəbəkə təşkilatlarında həm üfiqi, həm də şaquli struktur əlaqələri ola bilər (məsələn, təchizatçılar arasında əməkdaşlıq, həmçinin, təchizat zəncirində əlaqə). Bundan başqa, şəbəkə təşkliatları çox vaxt kompleks olur, eyni zamanda, onlar, ənənəvi distribyutor kanalları ilə müqayisədə daha tez-tez dəyişikliklərə məruz qalırlar. Maraqlıdır ki, bu yaxınlarda şəbəkə təşkilatları konsepsiyası ənənəvi distribyutor kanallarının strukturları ilə yenidən birləşib distribyutor kanallarında ənənəvi münasibətlər çərçvəsindən kənara çıxaraq "şəriklik kanallarının" əməkdaşlığına əsaslanmış forma almışlar (*Buzzell and Ortmeyer*, 1994).

Bildiyiniz kimi, şəbəkə təşkilatlarının fəaliyyəti ənənəvi iyerarxik təşkilatda nəzarət və idarəetmə funksiyalarına anoloji olan, öz miqyasına görə çox vaxt qlobal və çoxlu funksiyalar yerinə yetirən, mürəkkəb informasiya sistemləri və qəbul edilmiş qərarın dəstəklənməsi sisteminin köməyi ilə həyata keçirilir (*Tapscott and Castor*, 1993). Nəticədə şəbəkə çevik və dəyişikliklərə adaptasiya oluna bilən olur, daha uğurlu şəbəkə strukturarı isə müştərilərə istyiqamətlənmişdir, yəni, şəbəkə təşkilatları öz fəaliyyətlərində alıcıların seçimini və ehtiyaclarını əsas tuturlar (*Powell*, 1990).

Kvinn (*Quinn*, 1992) şəbəkə təşkilatlarını "intellektual müəssisələr" kimi xarakterizə edir və müxtəlif struktur konsepsiyaları təsvir edir, məsələn, sonsuz düz təşkilatlar, torformalı təşkilatlar, "ulduz mədənləri" və çevrilən təşkilatlar. Sonradan biz görəcəyik ki, şəbəkələri strukturu mürəkkəb və başa düşülməyən ola bilər.

Şəbəkədəki təşkilatlar arasında əlaqələr hamını əhatə edə bilər: təchizatçıdan son istehlakçıya və/və ya real və ya potensial rəqiblərə kimi. Şəbəkə təşkilatlarına ixtisaslaşmış xidmətlər göstərən agentliklər, məsələn, reklam, tədqiqat, konsaltinq və distribyutor agentlikləri də daxil ola bilər. Şəbəkə təşkilatında firmalar arası əlaqə ənənəvi tipli sadə kommersiya müqavilələri əsasında, məsələn, alqı-satqı müqaviləsi, istehsalçı və təchizatçı arasında əməkdaşlıq haqqında müqavilə əsasında, həmçinin, strateji birlik və ya əməkdaşlıq, konsorsium, françayzinq və distribyutor əlaqələri, birgə müəssisələr və ya şaquli inteqrasiya əsasında da qurula bilər (*Doz*, 1988; *Achrol*, 1991; *Anderson and Narus*, 1993; *Bucklin and Sengupta*, 1993; *Cravens et al*., 1993). Bu münasibətlər daha ətraflı surətdə aşağıda nəzərdən keçiriləcək.

Şəbəkə təşkilatları arasında bu ümumi müddəalardan çıxış edərək, biz, daha sonra reallaşdırılan marketinq strategiyası çərçivəsində və rəqabət ssenarisində kardinal dəyişikliklər kimi şəbəkə təşkilatlarının qurulması və qiymətləndirilməsi üçün struktur əsası tərtib etməyə cəhd edəcəyik. Bununla belə, biz, şəbəkə təşkilatlarının digərlərindən nə ilə fərqləndiyini bilsək də, onun paradiqması haqqında məhdud anlayışa malik olmağımızı da etidraf etməliyik: "Bu əlaqələr əhəmiyyətli dərəcədə bazarlar və ya iyerarxiyalar tərəfindən tənzimlənən əlaqələrdən fərqlənir, buna görə də tədqiqatçılar və menecerlər tamamilə yeni problemlərlərlə qarşılaşırlar" (*Ring and Van de Ven*, 1992).

15.2 ƏMƏKDAŞLIQ STRATEGİYASINI FORMALAŞDIRAN AMİLLƏR

İlk öncə, təşkilatları bazarda öz strategiyalarını reallaşdırmaq naminə əməkdaşlığa cəlb edən potensial hərəkətverici və ya stimullaşdırıcı amilləri müəyyənləşdirmək lazımdır (*Cravens et al.*,1994). Bu hərəkətverici amillər aşağıda nəzərdən keçirilir.

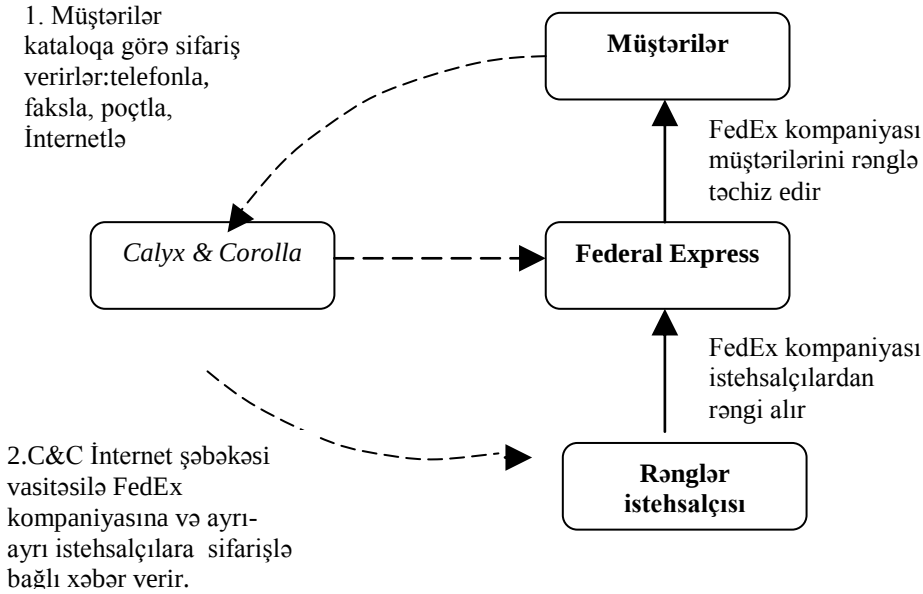
15.2.1. Bazarın mürəkkəbliyi və risk

Müasir bazarlar çox vaxt öz mürəkkəbliyi və yüksək risk səviyyəsi ilə xarakterizə olunur. Mürəkkəbliklərli ayırd etməyin və riskləri aşağı salmağın (və ya bölüşdürməyin) üsullarından biri əməkdaşlıqdır. Məsələn, *Microsoft* kompaniyası *Windows NT*-nin hazırlanmasına təxminən 150 mln. dollar vəsait qoydu, ancaq bu məhsullar satışa çıxarılmadan ilkin olaraq fərdi kompüterlərin istehsalçılarına satıldı; FK istehsalçıları - əməkdaşlar yalnız 5 mln. ədədə bərabər satış həcmi təklif edəndən sonra məhsul hazırlandı. Belə mürəkkəblik və risk müxtəlif situasiyalarda meydana gəlir:

- **Bazarlar arasında sərhədlərin silinməsi:** ənənəvi müəyyənləşdirilmiş bazarlar köhnələ və istehlakçılar yeni istehlak tələbləri və yeni rəqabət tipləri ilə qarşılaşa bilər. Burada ən yaxşı misal kimi telekommunikasiyanın, məişət elektronikasının, əyləncə KİV-lərinin, nəşriyyat və ofis avadanlıqlarının birləşdiyi və qarşılıqlı nüfuz etmənin müşahidə olunduğu informasiya sahəsini göstərmək olar. Sahələrin birləşməsi, ayrı-ayrı firmalar üçün müştərilərin tələbatlarını ödəyən texnologiyanın və müştərilərin tələbatının artması firmaların rəqabət cəhdləri ilə birgə mürəkkəbliyi əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Müştərilərin tələb etdiyi əksər məhsulların buraxılışı üçün ayrı-ayrı kompaniyaların tədqiqat, istehsal və marketinqlə bağlı imkanları çətin ki, kifayət etsin. Beləliklə, birləşmə çox səmərəli ola bilər: *Hewlett-Packard* və *Matsushita* kompaniyası mürəkkəbli faks-aparat

bazarına hər birinin ayrı-ayrılıqda çıxa biləcəyindən daha tez daxil olmaq üçün, mürəkkəblə nəşr etmə və faksimil əlaqələri texnologiyası sferasında öz nisbi imkanlarını birləşdirmişlər.

- **Müştərilərin artan müxtəlifliyi:** əksər bazarlarda müştərilər daha yüksək əlavə dəyərlilik, həmçinin, aldıqları məhsulların unikal olmasına cəhd edirlər: fərdi marketinq və ya mikroseqmentləşdirmə reallığa çevrilir. Bu tələbə müsbət reaksiya vermə, ayrı-ayrı kompaniyalardan təcrübə, vərdiş və qənaət, həmçinin, yeni iş metodlarının tətbiqi nöqteyi-nəzəridən öz imkanlarını yüksəltməyi tələb edir. Məsələn, *Calyx & Corolla* (*C & C*) kompaniyası şəbəkə təşkilatı yaratmaq yolu ilə amerikan təzə rənglər bazarını yenidən kəşf etdi (şəkil, 15.2). Adətən, təzə rənglər alış anına bir həftə qalmış kəsilir, əgər rənglər satışı pərakəndə mağazasında standart tərkib müştərilərin isətyinə uyğun deyilsə(və əgər mağaza kifayət qədər geniş assortimentli mal ehtiyatına malikdiusə), onda, tərkib sifarişə uyğun müəyyənləşdirilir ki, bu da çox xərc aparır. *C & C* şəbəkə təşkilatı təzə rəngləri 100 növlü dizayn və rəng kompozisiyasının verildiyi kataloqlar üzrə təqdim edir (çap edilmiş və elektron). Müştərilərin telefonla/faksla/elektron poçtla sifarişləri *C & C* kompaniyasına verilir, informasiya kompüter əlaqəsi vasitəsilə şəbəkə təşkilatına daxil olan rəng istehsalçılarından birinə və *Federal Express* kompaniyasına ötürülür. İstehsalçılar sifarişə uyğun buket hazırlayırlar, qabın üzərinə *C&C* – istehsalçı-kompaniyanın brendini vururlar, bundan sonra isə *Federal Express* kompaniyası sifarişi müştəriyə çatdırır. Müştəri daha geniş seçim imkanı əldə edir, o, üç vasitəçinin iştirakını aradn qaldıran daha təzə rənglər (təxminən doqquz gün sonra kəsilmiş) əldə edir. Bu kütləvi istehsalda sifarişə tələbatı əks etdirən və eyni zamanda müştərilərə yüksək dəyərlilik təqdim edən bazara daxil olmanın yeni üsuludur. Buna ancaq səmərəli şəbəkə təşkilatının yaradılması yolu ilə nail olmaq olardı.



Şəkil 15.2 *Calyx & Corolla*-nın şəbəkə təşkilatı

- **Sərhədsiz dünya:** Omey (*Ohmae*, 1990) "Sərhədsiz dünyada"(*The Borderless World*) qarşılıqlı əlaqədə olan iqtisadiyyatdan yazmışdır. Kompaniya daha çox qlobal rəqabətə can atır, əməkdaşlıq isə dəyişən mühitdə təkcə rəqaət aparmağa cazibədar alternativ kimi çıxış edir. Məsələn, *British Airways* kompaniyasının qloballaşdırma strategiyası digər daşımaçılarla beynəlxalq əməkdaşlığın yaradılmasına əsaslanır: *USAir* kompaniyası ilə əməkdaşlıq ABŞ-ın daxili bazarına daxil olmaq imkanı verdi. (Əslində bu əməkdaşlıq pozulub və *BA* kompaniyası transatlantik daşımaların 60 faizindən çoxuna nəzarət etmək üçün, onu daha güclü aviakompaniya olan *American Airlines* birliyi ilə əvəz etməyə cəhd edir. Belə birliyin rəqabət əhəmiyyəti *Virgin* kompaniyasından Riçard Brensonun başçılığı altında digər beynəlxalq aviakompaniyalar tərəfindən formalaşmış müxalifətin narazılığı ilə qarşılanmışdır.)

15.2.2. Vərdişlər və resurslarda fərqlər

Beləliklə, firmalar, qlobal bazarlar şəraitində, texnologiyalar tərəfindən hərəkətə gətirilən daima artan təzyiqi öz üzərlərində hiss etməklə səmərəli rəqabət aparmağa cəhd edirlər. Kompaniyanın səmərəli rəqabət apar-

maq üçün zəruri olan bütün vərdişlərin və səriştəlilik növlərinin inkişafına xərc çəkməsi onun imkanları xaricində ola bilər və ya sadəcə ixtisaslaşmış əməkdaşlarla əlaqələr yaratmaq yolu ilə belə vərdişlərin və səriştəlilik növlərinin alınması daha ucuz üsul ola bilər. Onda, hər bir əməkdaş öz əsas səriştəlilik növünün, yəni ən yaxşı edə bildiyinin tətbiqinə yönələ bilər.

Məsələn, *Apple Computers*, *Motorola* və *Sony* kompaniyaları elektron yazı kitabçası olan cib telefonlarının hazırlanması məqsədilə əməkdaşlıq etmişdilər. *Apple* kompaniyası layihəyə öz proqram təminatı yartamaq təcrübəsini verdi, *Motorola* elektronika ilə məşğul idi, *Sony* isə bu zaman dizayner işləmələrini və miniatür cihazlar istehsalı vərdişlərini tətbiq edirdi. Nəticədə bu kompaniyaların hər birinin ayrı-ayrılıqda edə biləcəyindən daha tez hazırlanmış yaxşı bir məhsul yaradıldı.

General Electric kompaniyası bütün dünya üzrə 100-dən çox kompaniyalarla əməkdaşlığa əsaslanan əlaqələr saxlayır. *GE*-nin əməkdaşlıqdan istifadə etmə strategiyası zəruri səriştəlilik növlərini əldə etməyə və həm texnologiyaya, həm də bazarlara sürətlə girməyə əsaslanır. Anoloji qaydada, *NEC* kompaniyası, 1980-cı illərdə, öyrənmə və vərdişlərin mənimsənilməsi və nisbətən aşağı xərclər daxilində öz açar səriştəlilik növlərinə sürətlə nail olmaq məqsədilə digər kompaniyalarla birlik strategiyasından istifadə edirdi.

Daewoo Cars kompaniyası daha dar fəaliyyət miqyasında müştərilərə diqqət göstərməyə yönəlmiş strategiyadan istifadə edərək və distribyutorların xidmətlərindən yararlanmadan müştərilərlə birbaşa sövdələşmələr bağlayaraq maksimal qısa vaxtda Böyük Britaniya avtomobil bazarının 1 faizini tutdu. Müştərilərin *Daewoo*-nun sərgisinə baş çəkməsi üçün kifayət qədər uzağa getmələrinə razı olmalarına baxmayaraq, texniki xidmət mərkəzlərinə görə də belə uzağa getməyəcəkləri aydın idi. Bu maneəni aşmaqdan ötəri kiçik *Daewoo* avtomobillərinin təchizatçı kompaniyası bütün ölkədə xidmət mərkəzləri şəbəkəsi olan *Halfords* firması ilə birliyə daxil oldu. Beləliklə, *Halfords* kompaniyasına məxsus olan mərkəzlərdə *Daewoo* avtomobillərinə xidmət göstərmək imkanı yarandı. *Daewoo*-nun strategiyası əsas fəaliyyət növlərinə təmərküzləşməyin əhəmiyyətini və birliyə daxil olmağın zəruriliyini təsdiq edir (*Piercy*, 1997).

15.2.3. Təchizat zəncirinin idarə edilməsi

Kompaniyanı əməkdaşlığa girməyə sövq edən təzyiqlərdən biri "mənfəətsiz müəssisə" anlayışı oldu (*Womack and Jones*, 1996). Yəqin ki, bu daha çox qida məhsulları ticarəti sferasında istehlakçıların tələblərinə səmərəli reaksiya vermə (*Efficient Consumer Response -ECR*) proqramında açıq-aşkar göründü:

- **Mənfəətsiz müəssisə:** Vomek və Cons (*Womack and Jones*, 1996) onu təchizat zəncirini əhatə edən əməkdaşlıq forması kimi təqdim edirlər. Bu model lazımsız xərcləri aradan qaldırmaq, təchizat zəncirində müştərilərin nöqteyi-nəzərindən məhsulun cazibədarlığına reaksiya vermək, dəyər yaratmağa kömək edən fəaliyyət növlərinin təşkili yolu ilə məhsul ehtiyatlarını aradan qaldırmaq üçün təchizat zəncirinin dəyərlilər axını əsasında təşkil edilməsini sübut etməlidir. Əsas problem lazımsız xərclər və ya tidadır (bu qeyri-məhsuldar və lazımsız fəaliyyət növlərini özünə daxil edən daha geniş anlayışdır). Üstünlük, həmçinin, məhsulun bazara irəlilədilməsi üzrə aqressiv koordinasiya edilməmiş aksiyalar və firmalar arasında ənənəvi rəqabətdən doğan qeyri-sabitliyin yaradılması əvəzinə, satış bazarını əməkdaşlıq və birgə fəaliyyət vasitəsilə stabil proqnozlaşdırılan tələb səviyyəsinədək daraltmaqdan ibarətdir. Bu nöqteyi-nəzərdən misal *Toyota* və *Pratt Whitney* kompaniyalardır. Bu, rəqabətin əməkdaşlıqla əvəzlənməsinə dair operativ rəhbərliyin irəli sürdüyü kəsərli və inandırıcı arqumentdir.
- **İstehlakçıların tələbinə səmərəli reaksiya vermə (ECR):** bu tip fikirin yeni təzahürlərindən biri ABŞ-da artıq inkişaf etmiş və Avropaya təsir göstərməyə başlamış ECR proqramıdır. ECR, təchizat zəncirində xərclərin azaldılması naminə əməkdaşlıq etməyi öhdələrinə götürmüş pərakəndə ticarət kompaniyalar və istehsalçılar arasında "kooperativ əməkdaşlığa" əsaslanır. Bu proqramın ABŞ-da meydana gəlməsindən sonra qida məhsulları biznesi ilə məşğul olanlardan 90 faizi onun iştirakçısı oldu. 1996-cı ildə Böyük Britaniyada buraxıldıqdan sonra altı iri pərakəndə ticarət kompaniyası və maliyyə məhsullarının aparıcı istehsalçıları onun iştirakçısına çevrildilər. ECR-in açar elementləri zəif brendlərin kənarlaşdırılması və məhsul və brendlər üzrə ənənəvi idarəetmə metodu əvəzinə kateqoriyalar üzrə idarəetmədir; xüsusi təklifin dəyərliliyindən asılı olaraq qiymətəmələgəlməni dəyişmək yolu ilə məhsulları bazara daha səmərəli irəlilətmədir; ehtiyatların daimi doldurulması sistemləri və öz aralarında ixtisar, hətta kanalda məhsul ehtiyatının yığılmasının qarşısının alınması naminə qarşılıqlı əlaqədir; informasiya axını və sifarişlərin yerləşdirilməsinin avtomatlaşdırılması üçün məlumatların elektron mübadiləsidir; həmçinin, təşkilati dəyişikliklərdir – ABŞ-da *Procter & Gamble* kompaniyası satışının təşkil etməsini "Müştərilərin biznesinin inkişafı" adı altında yeni sistemlə əvəzləmişdir. ECR təchizat zəncirində xərcin azaldılmasına təsir göstərən güclü alətdir, lakin bu proqram istehlakçı seçiminin daraldılması, rəqabətin zəiflədilməsi və istehsalçının

strateji inkişafının məhdudlaşdırılması səbəbindən tənqidə məruz qalıb (*Piercy*, 1997).

Bütün bu tədqiqatlara məhəl qoymamaq çox təhlükəlidir, çünki onlar, əvvəllər ancaq satıcı-alıcı əlaqələri kimi nəzərdən keçirilən və ya ənənəvi rəqib hesab edilən kompaniyaları əməkdaşlığa yönəldən güclü təzyiq mənbələridir.

Bazarın qiymətləndirilməsi və gələcəyə strategiyanın formulə edilməsi zamanı yuxarıda sadalananlara uyğun amillərin meydana gəlməsini dəqiq və sistematik olaraq nəzərdən keçirmək lazımdır. Belə amillərin təsiri altında bizim strategiyamız və rəqiblərin strategiyaları şəbəkə əməkdaşlığı formasının yaradılmasının yeni istiqamətini ala bilər.

Daha sonra müəyyənləşdirilməsi mümkün olan şəbəkə təşkilatlarının tipləri və onların əlaqələri nəzərdən keçirilir.

15.3 ŞƏBƏKƏ TƏŞKİLATLARININ TİPLƏRİ

Şəbəkə təşkilatlarının formalarının hamı tərəfindən qəbul edilmiş tipologiyası yoxdur. Bununla belə, bazarlarda mövcud olan və mövcud ola biləcək şəbəkə təşkilatlarının tipləri haqqında daha aydın təsəvvür əldə etməyə imkan verən iki əlverişli metoddan istifadə etmək olar.

Birincisi, Kreyvens və b.-rı (*Cravens* et al., 1996) Pouellin (*Powell*, 1990), Exrolun (*Achrol*, 1991), Kvinin (*Quinn*, 1992) və Vebsterin (*Webster*, 1992) baxışlarını birləşdirmiş və şəkil 15.3-də təsvir edilmiş şəbəkə təşkilatlarının tipləri modelini yaratmışlar. Onlar şəbəkə təşkilatlarının müxtəlif olduğunu və iki əsas aspekt üzrə təsnif edilə biləcəklərini sübut etmişlər:

		Ətraf mühitin qeyri sabitliyi	
		Aşağı	Yüksək
Şəbəkə əlaqələrinin tipləri	Əməkdaşlıq	Virtual şəbəkə	Çevik şəbəkə
	Sövdələş-mələr	Əlavə dəyərliliyi təmin edən şəbəkə	Komplektləşməmiş şəbəkə

Şəkil 15.3. Şəbəkə təşkilatlarının tipləri
Mənbədən götürülüb: *Cravens et al.* (1996)

1. **Şəbəkə münasibətlərinin tipi** müxtəlif ola bilər: yüksək əmək-daşlıq səviyyəsindən tutmuş (birgə işin müxtəlif formaları

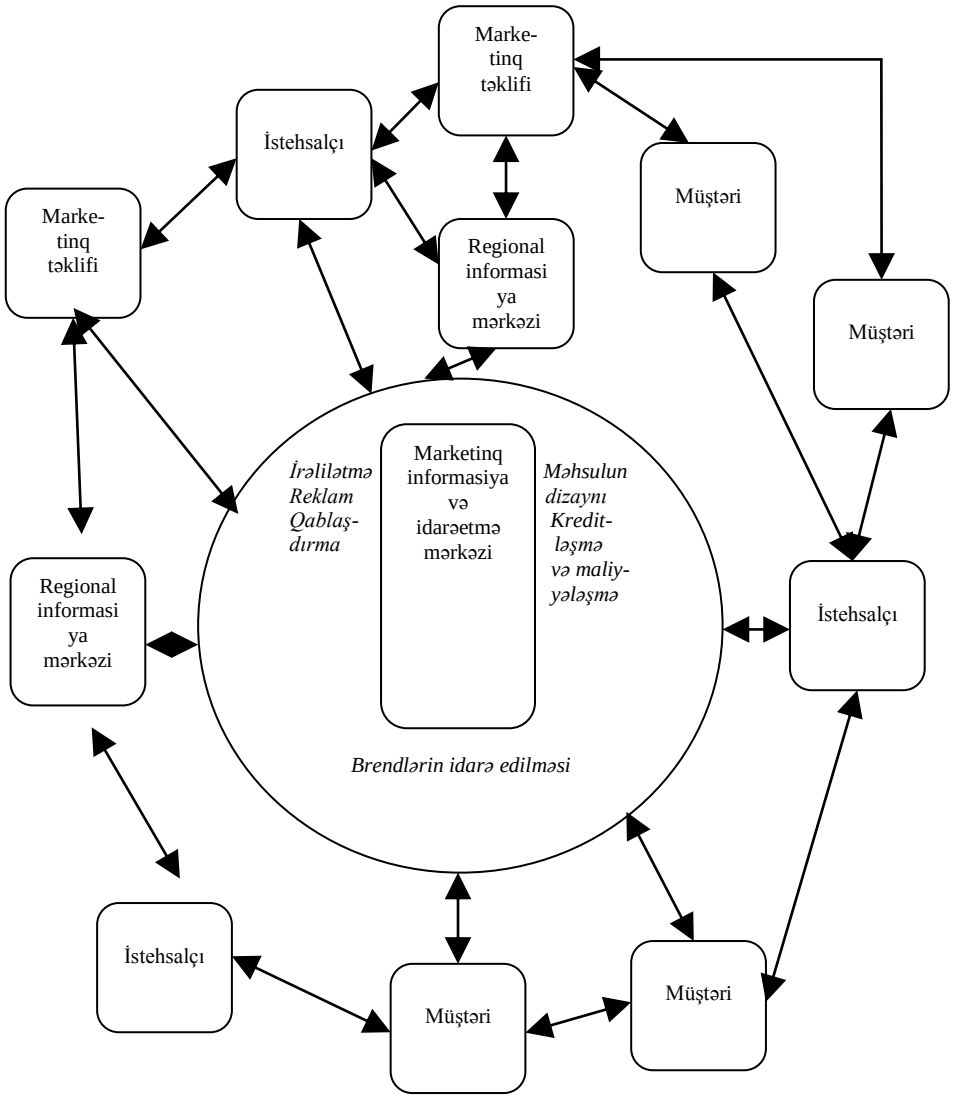
təşkilatlar arası əməkdaşlıq daxil olmaqla) əsas etibarilə sövdələşməyə (məsələn, ənənəvi alqı-satqı sövdələşməsi) əsaslanan əlaqələrə qədər.

2. **Ətraf mühitin qeyri-stabilliyi:** əsas arqument ətraf mühitin həddən artıq qeyri-sabitliyi və digər təşkilatlarla xarici əlaqələrin kifayət qədər çevik olmasıdır ki, qısa müddət ərzində əlaqələrdə dəyişikliyə - və hətta əlaqələrin dayandırılmasına - imkan verə bilsin. Digər tərəfdən, əgər ətraf mühit stabildirsə, əməkdaşlığın möhkəm və uzunmüddətli formaları daha məqsədəuyğundur.

Şəbəkə təşkilatlarının təsnifatı üçün bu meyarların əsasında şəkil 15.3-də təsvir edilmiş model yaradılıb. Bu modelə uyğun olaraq şəbəkə təşkilatlarının ən azı dörd tipi mövcuddur:

1. **Tamamlanmamış şəbəkə:** sövdələşmələrə və ətraf mühitin ancaq qeyri-stabil şəraiti ilə bağlı təşkilatlar forması. "Tamamlanmamış" termini müştərinin tələbatını ödəmək üçün əsas təşkilatın digərlərinin köməyindən çox istifadə etdiyini ön plana çəkir. Məsələn, belə qaydada rəqabət aparan təşkilatlar çox vaxt təchizatçıdan və alıcıdan ibarət olan böyük şəbəkələrin koordinasiyası üzrə ixtisaslaşırlar. ABŞ-da *The Registry, İnc.*, buna çox yaxşı misaldır. Onun əsas səriştəlilik növü korporativ müştərilərin kompüter layihələrinə xidmət etmək üçün texniki mütəxəssisləri və mühəndis-proqramçıları muzdla tutmaqdan ibarətdir. Müştəri hesablarını idarə edən *Registry* korporasiyası müştərilərin tələbatlarını aşkara çıxarır və daha sonra müştəri layihələrinə xidmət göstərmək üçün ixtisaslaşdırılmış texniki qrup formalaşdırır. *Registry* korporasiyasında 50 000 texniki mütəxəssisin məlumatlar bazası var, korporasiyada daimi işçilərin sayı isə 100-dən çox deyil. Kompaniyanın 1987-ci ildə əsası qoyulub, 1995-ci ildə isə satış həcmi 100 mln. dollara çatıb. Exrolun (*Achrol*, 1991) təsvir etdiyi "Marketinq birjası" tamamlanmamış şəbəkə təşkilatlarının mümkün variantıdır (şəkil 15.4). O, broker kontorlarının və ya marketinq informasiya mübadiləsi mərkəzinin xarakteristikasına malikdir və əsas təşkilat ümumdünya marketinq firmaları və informasiya sistemləri şəbəkəsinin qovşağı kimi fəaliyyət göstərir. Tamamlanmamış təşkilat daima dəyişən ətraf mühit şəraitində riskin qarşısını alan bufer kimidir (*Achrol*, 1991).
2. **Çevik şəbəkə:** ətraf mühitin yüksək qeyri-sabitliyi şəraitində mövcud olsa da təşkilatlar arasında uzunmüddətli əməkdaşlığa əsaslanmış əlaqələrlə xarakterizə olunur. Bu zaman şəbəkədəki koordinasiya edici təşkilat müştərilərin tələbatını aşkarlayan və müştərilərin tələbatını ödəmək üçün təchizat mənbələrini müəyyənləşdirən daxili qrupu idarə edir. Məsələn, çoxsaylı çoxmillətli

əczaçılıq firmalarının əsas səriştəlilik növləri orqanik və qeyri-orqanik kimya sahəsi ilə bağlıdırlar və biotexnologiya sahəsində fəaliyyət göstərən sahibkarlıq firmaları ilə əlaqələr qurmağa can atırlar. Daha iri firmalar özlərinin mövcud texnologiyalarına həddən çox vəsait yatırmışlar və buna görə də bütünlüklə biotexnologiyaya keçə bilmirlər, ancaq, özlərinə biotexnologiya əsasında məhsul daxil olma mənbəyini təmin etmək məqsədilə əməkdaşlığın üstünlüklərindən istifadə etmək istəyirlər. Yuxarıda tanış olduğumuz *Calyx & Corolla* kompaniyasının şəbəkə təşkilatı da çevik şəbəkədir. Bu şəbəkə çərçivəsində *C & C* məhsulun dizaynının hazırlanması və qablaşdırılması, məhsulların bazara irəlilədilməsi və qiymətəmələgəlmə üzrə fəaliyyətlərin aparılmasında baza firması kimi çıxış edir, xarici əməkdaşlar şəbəkəsi isə rənglərin becərilməsi və müştərilərə çatdırılması üçün mövcuddurlar. Maraqlıdır ki, məsələn, bir zamanlar Britaniya kompüter kompaniyası olan *İCL* artıq kompüter istehsalı üzrə zavodlara malik deyil; o, xidmət və dizayna keçib, aparat təminatını isə partnyor təşkilatlardan alır.



Şəkil 15.4 "Marketinq birjası"
Mənbədən götürülüb: Achrol (1991)

3. **Əlavə dəyərliliyi təmin edən şəbəkə:** onun mövcudluğu daha stabil ətraf mühit şəraiti ilə bağlıdır. Əsas etibarilə şəbəkə təşkilatlarının üzvləri arasındakı sövdələşmələrə əsaslansa da, daxili əməliyyatları əhəmiyyətli həcmdə saxlanır – mərkəzi təşkilat istehsal kimi əlavə dəyərliliyi təqdim etməyə imkan verən funksiyaların həyata keçirilməsi müqavilələrini bağlaya bilər, lakin, innovasiya və məhsulun dizaynına görə məsuliyyəti özü daşıyır. Şəbəkə təşkilatlarının belə formasına ABŞ-da mebel pərakəndə ticarəti sahəsində ixtisaslaşmış qabaqcıl *The Bombay Company*-ni misal kimi göstərmək olar. Kompaniya bütün dünya

üzrə xüsusi assortimentli mebel istehsal edən 150-dən çox istehsalçı ilə sövdələşməyə (satıcı-alıcı) əsaslanan əlaqələr saxlayır. Məsələn, təchizatçılardan biri ancaq müqavilədə nəzərdə tutulmuş sayda stolun üst taxtasını hazırlaya bilər, stolun yığılmasını isə qalan detalları digər təchizatçılardan almış başqa kompaniya həyata keçirir. Bu halda sövdələşməyə əsaslanan əlaqə əsaslandırılmış olur, çünki təchizatçı öz məhsulunun bir standart növü üzrə müqaviləni yerinə yetirir. Şəbəkə təşkilatlarının üzvləri, aşağı xərclərdə əlavə dəyərliliyi təqdim etməyə imkan verən müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsi üzrə ixtisaslaşırlar. *The Bombay Company* firmasının unikal assortimentli məhsulu yaratmaq və irəlilətmək qabiliyyəti, ona, ABŞ bazarında əhəmiyyətli uğur gətirdi. Belə tipli şəbəkə təşkilatlarının mövcud olduğu sahələrə paltar, mebel, eynək istehsalı və bəzi xidmət növləri daxildir – bu ona görə belədir ki, əlavə dəyərliliyi təqdim etməyi təmin edən şəbəkə mürəkkəb texnologiyalara ehtiyac duyulan və sifarişlə hazırlanan məhsul təklifi olmadığı yerlərə uyğundur.

4. **Virtual şəbəkə** ətraf mühitin qeyri-stabilliyinin nisbətən yüksək olmadığı, əsas təşkilatın isə digər təşkilatarla əməkdaşlıq qurmaq niyyəti olduğu halda mövcud olur. "Virtual korporasiya" (*Business week*, 1993) adlanan formaya anoloji olan belə forma daxili investisiyalara deyil, uzunmüddətli əməkdaşlığın yaradılması yolu ilə seqmentləşdirilmiş bazarların tələbatlarını ödəmək naminə uyğunlaşma qabiliyyətinə cəhd edir. Virtual şəbəkələr yaradan kompaniyalar *GE*, *Hewlett-Packard* və *Motorola*-dır. Bu hallarda bazara və texnologiyaya daxil olma vacib hərəkətverici amillərdir və çevik şəbəkə halında olduğu kimi, formal strateji birliklər əməkdaşlığın ən geniş yayılmış metodu kimi çıxış edir. Virtual şəbəkə bazarda risklərdən mühafizə edən və yeni texnologiyaya giriş imkanı verən buferdir.

Bu yaxınlarda Exrol (*Achrol*, 1997) şəbəkə tiplərini fərqləndirən üç vacib xarakteristikanı əks etdirməyə cəhd edərək şəbəkə təşkilatları tiplərinin daha ətrasflı və kompleks təsvirini vermişdir: onlar bir və yaxud da bir neçə firmadan ibarətdir, bir və ya bir neçə sahəyə məxsusdurlar, daimi və yaxud da ki müvəqqətidirlər. Exrola (*Achrol*, 1997) görə şəbəkə təşkilatlarının aşağıdakı tiplərini ayırmaq olar:

- **Daxili bazarın şəbəkə təşkilatları.** Bu, müstəqil mənfəət mərkəzləri kimi yaranan müəssisələrin daxili təşkili vasitəsilə çoxfiliallı strukturdan və ənənəvi iyerarxiya çərçivəsindən azad olmağa cəhd göstərən iri kompaniyanın kökündən dəyişilməsidir. Məsələn, *General Motors* kompaniyası, komplektləşdirmə istehsalı üzrə özünün qeyri-səmərəli bölmələrini daxili bazarın

səkkiz vahidinə bölərək yenidən təşkil edib. Bu vahidlərdən hər biri avtomobil sistemlərinin istehsalının bir sahəsində ixtisaslaşıb və öz məhsullarını təkcə *GM* kompaniyasına deyil, həm də azad bazarda *GM*-in avtomobil sənayesindəki rəqiblərinə də sata bilər.

- **Şaquli bazarın şəbəkə təşkilatları və ya marketinq kanalının şəbəkə təşkilatları** şaquli kanala münasibətdə ənənəvi baxışların əksidir. Ancaq, onlar "yuxarıda" yerləşən təchizatçı-firmaların və "aşağıda" yerləşən distribyutor firmaların fəaliyyətlərini koordinasiya edən mərkəzi firmanın mövcudluğunu etiraf edərək bu ideyanı inkişaf etdirirlər. Çox vaxt birləşən firma marketinq funksiyaları üzrə ixtisaslaşır və istehsal, bölgü sferasından mütəxəssislər cəlb edir. Belə təşkilatların ilkin formalarına "komplektləşdirilməmiş korporasiyalar", məsələn, *Casio, Nike, Liz Claiborne* aid edilirdi. Belə şəbəkə təşkilatlarına, brendin sahibi olan və marketinq funksiyaları üzrə ixtisaslaşan inteqrator kimi çıxış edən firma və məhsulun müəyyən tərkib hissəsi və ya istehsal texnologiyası ilə təhciz edən əməkdaş-kompaniyalardan ibarət model xarakterikdir. Mebellərin pərakəndə ticarəti ilə məşğul olan İsveçin *İKEA* kompaniyası buna başqa bir misaldır. O, 67 ölkədən 2300 təchizatçının daxil olduğu qlobal şəbəkəni çox uğurla idarə edir və nəticədə ənənəvi sxem üzrə fəaliyyət göstərən rəqiblərlə müqayisədə qiyməti orta hesabla 30 faiz aşağı olan 10 000 məhsul vahidi assortimentinə malikdir (*Economist*, 1994b). Digər tərəfdən, texnologiyaya əsaslanan bazarlarda firma-inteqrator texnologiyada da ixtisaslaşa bilər. Belə ki, *Sun Microsystems* kompaniyası təkmilləşdirilmiş müasir kompüterlərin dizaynı üzrə ixtisaslaşa bilmək üçün çiplər istehsalını, distribyutor və servis funksiyalarını subpodratçılara tapşırdı. Exrol güman edir ki, belə birlik funksional olduğu qədər strateji deyil.
- **Bazardaxili və ya konsentrik şəbəkələr.** Bunlar əsasən yapon və koreya iqtisadiyyatı üçün xarakterikdir. Tanınmış *keiretsu* və *chaebol* "müəssisələr qrupu" bir-birilə əlaqəsi olmayan sahələrdə fəaliyyət göstərən firmalar arasındakı birlikdir. Bazardaxili şəbəkənin tərkibinə rəsmi olaraq müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən firmalar və mübadilə bazasında onlarla şaquli əlaqəyə malik firmalar daxildir. Onlar mədəniyyətin, identikliyin və strateji qərarların qəbulunda, resursların mübadiləsi sferasında sıx qarşılıqlı əlaqə ilə xarakterizə olunur. Mərkəz rolunda şəbəkədə marketinq həlqəsi kimi fəaliyyət göstərən ticarət kompaniyası çıxış edə bilər. O iri şaquli subpodratçı qruplarla, distribyutor kompaniyaları və peyk-firmaları ilə əlaqəyə malikolan və çox vaxt rəqiblərlə də texnoloji birliklərdə çıxış edən şəbəkə

təşkilatının istehsalçı-üzvləri ilə əlaqəlidir. Məsələn, *Toshiba* firması birbaşa mübadiləyə əsaslanmış yəxminən 200 kompaniya ilə əlaqələr saxlayır, daha aşağı səviyyədə isə onun 600 "nəvə-kompaniyaları" ilə əlaqələri mövcuddur (*Gerlach*, 1992). Yapon və koreya şəbəkə təşkilatlarının strukturlarının anlaşılmaz görünməsinə baxmayaraq, maraqlıdır ki, bu yaxınlarda bəzi müəllifllər ilk növbədə *Virgin* brendi ilə əlaqəli, ancaq, əsasən əməkdaş-kompaniyalar tərəfindən maliyyələşdirilən musiqi və əyləncə, daşıma, maliyyə xidmətləri, müxtəlif brend mallarının istehsalı və satışını göstərərək *Virgin* kompaniyasının fəlaiyyətini *keiretsy* tipinə aid etməyə cəhd göstərmişlər (*Piercy*, 1997).

- **İmkan bazasında şəbəkə təşkilatları** konkret problem və layihələrə dair aralarında müvəqqəti uyğunluq olan müxtəlif məhsullar, texnologiya və ya xidmətlər üzrə ixtisaslaşan bir neçə firmanın birləşməsidir. Şəbəkədə mərkəzi təşkilat kimi bazar haqqında informasiyanın yığılması və yayılması, danışıqlar aparılması, təchizarçıların və müştərilərin layihələrinin koordinasiyası və şəbəkənin idarə edilməsi üzrə ixtisaslaşan marketinq kompaniyası çıxış edir. Exrol (*Achrol*, 1991) belə təşkilatı, yuxarıda tanış olduğumuz (şəkil 15.4), "marketinq birjası" kimi təsvir edir. Belə təşkilatın prototiplərindən biri birbaşa marketinqlə məşğul olan və informasiyaların yayılmasının müxtəlif vasitələrindən istifadə edən, məsələn, müxtəlif istehlak mallarının və yeni məhsulların bazara irəlilədilməsi üzrə İnternet şəbəkəsindən istifadə edən kompaniyadır.

Bu icmalda şəbəkə təşkilatlarının yarandıqca müxtəlif və potensial mürəkkəb formalarının qısa təsviri verilir, biz isə onları təsnifləşdirməyə və başa düşməyə çalışırıq. Bizim əvvəlki kimi onları tam dərk etməməyimiz həqiqət olaraq qalır: "Şəbəkə və virtual təşkilat artıq çoxdandır ki, mövcuddurlar, ancaq, biz hələlik onu müəyyənləşdirmək və həqiqi mahiyyyətin vermək iqtidarında deyilik" (*Gummesson*, 1994). Əgər, biz, təşkilatın müxtəlif formalı əməkdaşlıqlarla əlaqələrinin xarakterini ayırd edə bilsək, onda, mahiyyəti başa düşə bilərik.

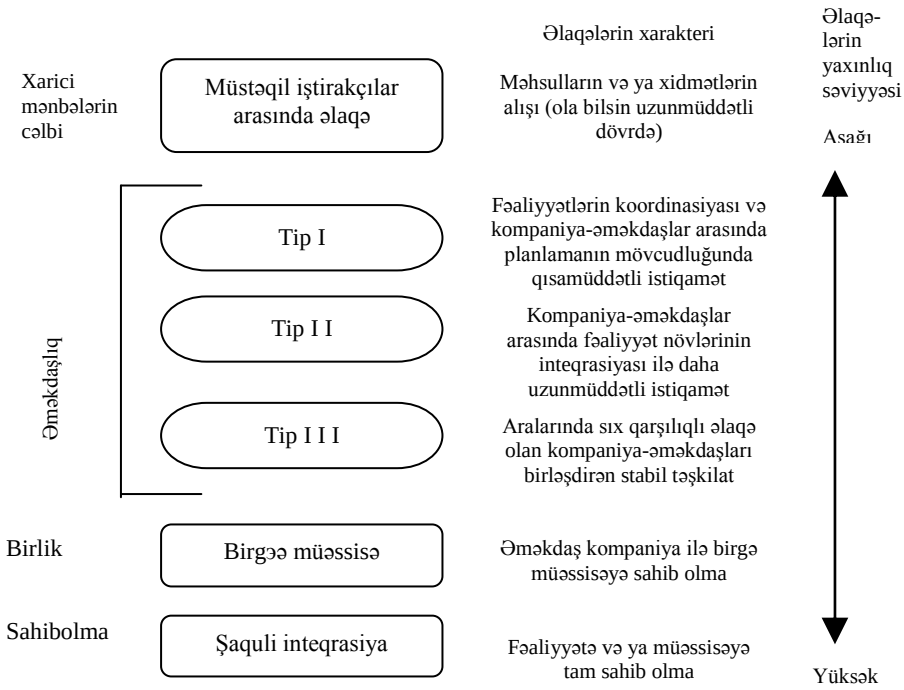
15.4 BİRLİK VƏ ƏMƏKDAŞLIQ

Exrol (*Achrol*, 1997) şəbəkə təşkilatının, əməkdaşlar arasındakı əlaqənin distribyutor kanalı daxilində alqı-satqı sövdələşmələri və ya yazılı razılaşmalarda, müqavilələrdə müəyyənləşdirilmiş öhdəliklər çərçivəsindən kənara çıxdıqda marketinq əlaqələri nöqteyi-nəzərindən nə qədər əhəmiyyət kəsb etdiyini qeyd edir. Müəllif sübut eir ki, "təkcə şəbəkə əlaqələrinin mövcud olması şəbəkə təşkilatının fərqləndirici xüsusiyyəti deyil", "münasibətlərin keyfiyyəti və dəyərlərin ümumiliyi, onların

tənzimləyiciləri şəbəkə təşkilatlarını fərqləndirir və onların sərhədlərini cızır" (*Achrol*, 1997).

Deməli, əməkdaşlığın təhlili şəbəkə təşkilatlarının dinamikasının və onun cəlbediciliyinin və ya konkret marketinq strategiyasının hazırlanmasında onun mövcud olmamasının başa düşülməsində başlanğıc nöqtədir. Starteji birliklər və şəbəkələrin yaradılması tamhüquqlu məqsədlər deyil: əksinə, o, məqsədə çatmaq üçün marketinq strategiyasının yenilənməsi və tətbiqindən və bazara daxil olma prosesinin təkmilləşdirilməsi prosesindən ibarət vasitədir. Bu vasitələrdən, öz vəziflərini və digər təşkilatlarla əməkdaşlığın idarə edilməsi imkanlarını nəzərə alaraq seçmə üsulu ilə istifadə etmək lazımdır.

Əməkdaşlığa əsaslanan müxtəlif münasibət növlərinin təsnifat üsullarından biri şəkil 15.5-də təsvir edilib. Burada sövdələşməyə əsaslanan bütöv əlaqədə ənənəvilikdən başlmaış və tammiqyaslı şaquli inteqrasiya ilə bitən bütöv münasibətlər spektri verilmişdir. Göstərilən münasiətlərin xarakteristikası aşağıda verilib.



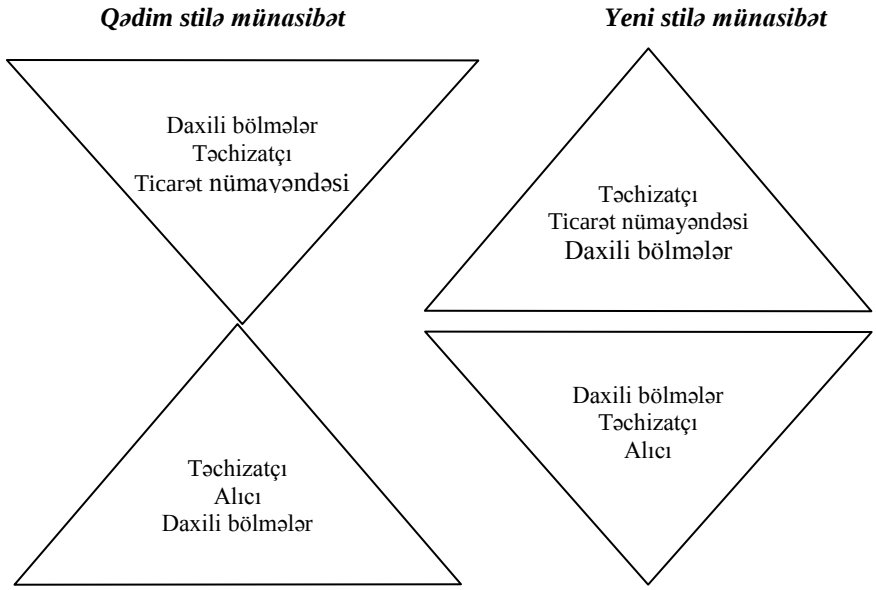
Şəkil 15.5. Əməkdaşlığa əsaslanan münasibətlərin tipləri.
Mənbədən götürülüb: Lambert et al. (1996)

15.4.1. Xarici mənbələrin cəlbi

Spektin bir tərəfində "müstəqil iştirakçılar arasında" münasibətlər yerləşir, bu zaman firma məhsul və ya xidməti öz gücü ilə istehsal etmək əvəzinə onu sadəcə xarici mənbədən ala bilər. Bu, reklam, bazarın tədqiqi və birbaşa marketinq sahəsində təcrübə kimi xidmətləri təqdim etmək üçün xarici mənbələrin cəlbi ola bilər. Onlar, həmçinin, sonradan satılmaq üçün malların qəbul edilməsi və ya distribyutorlarla iş aparılması qabiliyyətinə aid edilə bilər. Bununla belə, çox vaxt, hətta spektrin bu hissəsində də, təchizatçılar və distribyutorlar da firmaların əməkdaşları hesab olunur, onlarla əlaqələrin təsviri üçün isə "strateji birlik" termini istifadə edilir. Ola bilsin ki bu, tam dəqiq deyil, ancaq, Exrolun şəbəkə təşkilatlarına dair – bu, əməkdaşlar arasındakı rəsmi əlaqələrdən üstün bir şeydir – fikirlərini təsdiq edir. Sövdələşməyə əsaslanan belə əlaqələr Kreyvens və b.-larının (*Cravens et al.*, 1996) "tamamlanmamış şəbəkələr" (bax, yuxarıda) adlandırdığı şəbəkə təşkilatları üçün də xarakterikdir. Bu da həqiqətdir ki, müstəqil iştirakçılar arasında əlaqələr əksər situasiyalarda əməkdaşlığa əsaslanan daha sıx əlaqələrə keçə bilər. Məsələn, bu, müştərilərin tələbatlarına səmərəli reaksiya vermə proqramı çərçivəsində (bax, yuxarıda) və işgüzar bazarların marketinq sferasında isə təchizatçıların bütün resurs bölmələri və onlara bərabər müştəri təşkilatları arasında təchizatçılardan daha yaxın münasibətlər tələb edən müştərilər tərəfindən təzyiq altında baş verir (şəkil 15.6). Belə hallarda, ilk öncə xarici mənbələrin cəlbi kimi görünənlər rəsmi strateji birliyə xas olan çoxlu əməkdaşlıq xarakteristikası qazanırlar.

Məsələn, *British Airways* kompaniyası digər kompaniyalarla françayz, birlik və əməkdaşlığın məcmu elementlərindən biri kimi özünün biznesinin bir çox vacib istiqamətlərini təmin etmək üçün xarici mənbələrdən istifadə edir və "virtual aviakompaniya" konsepsiyasına yaxınlaşır.

Bu, təşkilatlar arasında yaxın əlaqələrin mövcud olduğu, ancaq, birgə müəssisələrə və ya şaquli inteqrasiyaya xas birgə sahib olmanın nəzərdə tutulmadığı birlikdir. Lambert və b.-rı (*Lambert et al.*, 1996) əməkdaşlığın inteqrasiyanın tipinə və səviyyəsinə görə fərqləndiyini güman edirlər. Onlar hesab edirlər ki: I tip əməkdaşlıq qısamüddətliliyi ilə seçilir və məhdud koordinasiyanı nəzərdə tutur; II tip əməkdaşlıq daha uzunmüddətli istiqamətliliyi ilə, koordinasiya çərçivəsindən kənara çıxmağı və fəaliyyət növünün inteqrasiyasına keçidi ilə xarakterizə olunur; III tip əməkdaşlıq "daimidir" və hər bir tərəf əməkdaşı öz firmalarının davamı hesab edir.



Şəkil 15.6. Alıcılar və satıcılar arasında əlaqələrin dəyişilməsi stili

15.4.2. Əməkdaşlıq

Məsələn, 1997-ci ildə *Vickers* və *British Aerospace* (*BAe*) kompaniyaları *BAe*-nin *Vickers*-in istehsal etdiyi zirehli maşınları Yaxın Şərqdə satmasına dair əməkdaşlıq müqaviləsinin imzaladığını elan etdilər. 1997-ci ildə *Microsoft* və *Hewlett-Packard* kompaniyaları "korporativ kompüter alyansının" yaradıldığı barədə xəbər verdilər, bu zaman *HP* öz kompüterlərini *Microsoft*-un istehsal etdiyi *Windows NT* şəbəkə əməliyyat sistemlərinə "fəal inteqrasiya" etməli idi. Digər əməkdaşlıq razılaşmalarına uyğun olaraq aparıcı pərakəndə kompaniyalardan və banklardan ibarət konsorsium yaradılıb. Onlar, 2002-ci ildə birləşdilər və müxtəlif istehlak malları əldə edən müştərilərə loyallıq kartları və həvəsləndirici kartlar təqdim etdilər. *Nectar* kart sistemi ilə istehlakçıların paltar, qida məhsulları, bank xidmətləri alışı əhatə olunurdu.

Marketinq birliyinin digər forması tərkibinə *Cadbury-Schweppes*, *Unilever*, *Kimberley-Clark* və *Bass*-ın daxil olduğu və niyyətləri istehlakçı bazarına hücum olan marketinq konsorsiumunda təzahür tapır. Onların məqsədi istehlakçı təmayülü və hər bir kompaniyanın istehlakçıları haqqında mövcud olan məlumatlar bazasındakı informasiyanı mübadilə etməkdən ibarətdir. Tətbiqatı nəzərdə tutulan sferalara birgə marketinq proqramları aiddir, məsələn, *Huggies*-in uşaq əskisi, *Kimberley-Clark* kompaniyasından *Pull-Ups* və *Unilever*-dən tualet-

gigieynik mallar kimi tamamlayıcı məhsuların ana və uşaq bazarına irəlilədilməsi vahid proqramı çərçivəsində birləşməsi.

15.4.3. Birgə müəssisə

Bu iki tərəfin birgə uyğun layihə və əməliyyatlara malik olduqları birliklərdir. Məsələn, 1997-ci ildə elektrik cihazları ticarəti ilə məşğul olan *Dixons* kompaniyası kommunikasiya vasitələri üzrə ixaslaşan (mobil telefonların, peycer faksmil əlaqələri aparatlarının pərakəndə satışı) qız müəssisəsi *Link*-dəki payının 40 faizini əsas təchizatçılarından birinə - *Cellnet* kompaniyasına satdı. İkiqat effekt alındı: *Dixons* və *Cellnet* kompaniyaları *Link*-in pərakəndə ticarət layihələri üzrə birgə iş barədə öhdəlik götürdülər və *Cellnet* kompaniyasının rəqibi *Vodafone* firmasının *Link*-in pərakəndə ticarət nöqtələrinə çıxışını əhəmiyyətli səviyyədə bağladılar.

1997-ci ildə kompüter dünyası *Microsoft* kompaniyasının *Apple Computers*-ə 150 mln. dollar yatırtmaq barəsində qərarından silkələndi: bu kompaniyalar uzun müddət ərzində bir-biri ilə sərt rəqabət aparırdı və *Microsoft* kompaniyasının prezidenti Bill Geyts yeni əlaqələrin qurulmasını xəbər verəndə fitə basılmışdı. Faktiki olaraq, əgər tərəflər bu qədər müddət ədavətdən sonra əməkdaşlığa hazır idilərsə, deməli, bu əməkdaşlığın çox böyük önəmi var idi. *Microsoft* kompaniyası *Office* paketinin və *İnternet Explorer* vebbrauzerinin birgə layihəsi – *Mackintoshu*-u hazırlamağı ödəsinə götürdü ki, bu da *Apple* kompaniyasının sonrakı inkişafına imkan yaratdı. Öz növbəsində, *Microsoft* öz proqram təminatına daha geniş istifadəçi bazası əldə edir və *Sun Microsystems* kompaniyasının hücumlarına və *Windows* əməliyyat sistemini əvəz etmə təhlükəsi yaradan *Linux*-un sınaq variantına qarşı mübarizədə daha bir müttəfiq əldə edirdi.

Bəzi birgə müəssisələr daha da irəli gedərək "marketinq bürcü"nə yaxınlaşıblar (Mitchell, 1997; bax, s.430). Alman avtomobilqayırma kompaniyası *Mercedes* və İsveçrənin saat istehsalçı-firması *Swatch* yeni *Smart Car* avtomobil modelinin istehsalı naminə qısamüddətli birlik yaratmışlar. Təchizatı öz əməliyyatlarını Fransada "*smart ville*"-ya yerləşdirən onlarla aparıcı təchizatçı-əməkdaşlar təmin edirdilər. Bu, innovasiya dizaynının, texnologiya sferasında bilik və bacarığın və marketinq imkanlarının mübadiləsini həyata keçirən müxtəlif sahə nümayəndələrinin əmkdaşlıq əlaqələri idi. Konsepsiya ondan ibarət idi ki, əməkdaşlar sadəcə avtomobil deyil, məcmu məhsul kimi "mobillik" satırdılar – bazar təklifi bütövlükdə xüsusi tələbat yaranan zaman böyük ölçülü avtomobili icarəyə götürmək imkanı verirdi.

15.4.4. Şaquli inteqrasiya

Fəaliyyət tamamilə əsas təşkilatın əlində olur, ancaq, əlaqələri əvvəlki kimi strateji birlik kimi qiymətləndirmək olar. Məsələn, ABŞ-ın *HFS İnc*., kompaniyası daşınmaz əmlak alanlara və həmçinin, ezamiyyətə və ya istirahətə gedən insanlara kompleks xidmət göstərmək imkanı yaratmaq üçün səyahət və yolla bağlı müxtəlif servis növlərinin əldə edilməsinə yeddi il sərf etmişdir. Əgər insan iş yerinin dəyişməsi ilə əlaqədar başqa yerə köçürsə, o, *Century 21* kompaniyasının agentinə müraciət edir və bundan sonra, onun üçün yeni ev seçilir, *Avis* kompaniyasından avtomobil kirayəyə götürülür və səfər zamanı qalacağı *Ramada İnns* mehmanxana şəbəkələrində nömrələr sifariş olunur. *HFS* kompaniyası dünyanın ən iri daşınmaz əmlak agentliyi *Coldwell Banker*-i, böyüklüyünə görə dünyada ikinci olan, avtomobillərin kirayəsi məsələləri ilə məşğul olan *Avis*-i, həmçinin, müəyyən müddətə əmlakın satışında ixtisaslaşan müəssisə - taym-şerlər, daşımalar və ipoteka kredit-ləşdirilməsi müəssisələri aldı. Bununla yanaşı, *HFS* kompaniyası dün-yada ən iri otel françayzeridir. 1996-cı ildə onun satışının həcmi 550 mln. dollara qədər artdı. Mahiyyət etibarilə, *HFS* kompaniyası fran-çayzinqə və mülkiyyət hüququna xidmət edən daxili əlaqələrlə şəbəkədə marketinq qovşağıdır.

Uyğun birlik strategiyasını hazırlayarkən əməkdaşlığın müxtəlif səviyyə və tiplərinin zəif və güclü tərəflərini öyrənmək çox vacibdir, həm də başa düşmək lazımdır ki, real dünyada şəbəkə təşkilatı əməkdaşlığın müxtəlif stillərinin birləşməsi kimi də ola bilər.

15.5 STRATEJİ BİRLİKLƏR RƏQABƏT GÜCÜ KİMİ

Marketinq strategiyasını hazırlayarkən bəzi bazarlarda rəqabətin əvvəlki kimi ayrı-ayrı kompaniyar arasında deyil, birliklər arası əlaqələrə və onların yaratdığı şəbəkə təşkilatlarına əsaslandığını etiraf etmək lazımdır. Bu xüsusən də qlobal aviadaşımalar biznesinə xasdır. Real vəziyyəti göstərən başqa misallar da göstərmək olar:

- *Microsoft* və *Hewlett Packard* kompaniyaları arasındakı yeni əlaqə, yuxarıda qeyd edildiyi kimi, *IBM, Sun Mikrosystems* və *Oracle* kompaniyaları arasında yaranan birliyə birbaşa cavabdır. *Microsft* və *HP* kompaniyası *Windows NT* və *UNIX* sistemlərinin birləşdirilməsi you ilə şəbəkə kompüteri təminatı sferasında liderliyə can atırlar. Eyni zamanda *IBM* kompaniyasının başçılığı altındakı alyans diqqətini Microsoft kompaniyasının standart kompüter texnologiyası üzərində nəzarətini zəiflətməyə imkan verən *Sun Mikrosystems*-in *Java* proqramlaşdırılma dili kimi texnoloji dəstəklərə yönəldir.

- Beynəlxalq telekommunikasiya sahəsində *British Telecommunications* (*BT*) kompaniyası ABŞ-da uzaq məsəfələrə daşımalarda böyüklüyünə görə ikinci olan *MCI* kompaniyasını 13 mlrd. funt sterlinqə almağı təklif etdi. Bu, kompaniyanın indiyə qədər etdiyi ən qətiyyətli maliyyə manevrlərindən biri idi. Ciddi mənada bunun udulma olmasına bamayaraq, *BT*-nin həqiqi məqsədi birliyin yaradılması idi. Strategiya üç müəssisəni idarə edəcək yeni kompaniyanın, *Concert*-in yaradılmasından ibarət idi: *BT*, *MCI* və *International*. *BT* kompaniyasının strategiyası uğursuzluğa düçar oldu, çünki, onun amerikan rəqibi *WorldCom* firması *MCI*-ə görə daha yüksək qiymət təklif edərək *BT*-nin beynəlxalq strategiyasını məhv etdi. Qarşılıqlı müsbət təsir və təşkilatın yeni stili ilə bağlı çoxlu potensial üstünlüklərə baxmayaraq, *Concert* kompaniyasının yaradılması ilk növbədə *AT&T*/*Unisource* konsorsiumu və *Deutsche Telekom* və *France Telecom* kompaniyalarının franko-german birliyinin üzərində qələbə qazanmaq üçün kifayət qədər qüvvətli rəqabət gücünün yaradılması yolu ilə qlobal kommunikasiya sferasında liderlik etməyi nəzərdə tuturdu. Bundan sonra, məsələn, *AT&T* konsorsiumunun tərkibinə daxil olan *Telefonica of Spain* kompaniyasını *Concert* alyansına "qanunsuz birləşdirilməsi" kimi qəsdlər davam etdirildi. *BT* kompaniyası beynəlxalq strategiyasının reallaşdırılmasının başqa yollarını axtarmaq məcburiyyətində qaldı. Rəqabətin əsasında ayrıca kompaniya deyil, birlik dururdu.
- Əksər bazarlarda birliklər yeni rəqabət formasının yaranması mənbəyi kimi çıxış edir: 1996-cı ildə *BT* kompaniyasının elektrik enerji istehsalçısı - kompaniyası ilə marketinq birliyi yaradılması vasitəsilə elektrik və qaz təchizatı sahəsinə keçmək istəməsi barədə şaiələr yayıldı. *BP* kompaniyası *Safeway*-lə əməkdaşlıq əsasında benzin və qida məhsullarının satışı ilə məşğul olur. *IBM* kompaniyası yeni onlayn bank konsorsiumunun mərkəzi ola bilər.
- "Marketinq qütbü" termini (*Mitchell*, 1997b), müştərilərə, ayrı-ayrılıqda həmin məhsul və ya brendlərdən istənilənin əldə edilməsi ilə müqayisədə daha çox əlavə dəyərliliyin təqdim edilməsi üçün, məhsul və xidmətin unikal uyğunluğunun yaradılması məqsədi ilə əməkdaşlıq edən kompaniyaları ifadə etməkdən ötəri istifadə edilmişdir. Belə növ əməkdaşlığa misal kimi *Shell, Menzies, Victoria Wine, Dixons* və b.-larının yaratdığı *Smart Card* adlı mürəkkəb loyallıq kart sistemini göstərmək olar.

Əgər biz strateji birliklərin potensial təsirlərini nəzərə almasaq, rəqabət strukturunun təhlili oxucunu ən azı yanılda bilər.

15.6 STRATEJİ BİRLİKLƏRİN YARADILMASI İLƏ BAĞLI RİSKLƏR

Qabaqcadan biz qeyd etmişdik ki, straetji birliklər bütün vəziyyətlərdə universal həll deyildir.O, arzuolunan məqsədə çatılması üçün vacib üsul ola bilər, lakin, strateji birliklərin yaradılmasında böyük risk də mövcuddur.

Əvvəlcə, bu və ya digər səbəblərdən strateji birliklərin bəzən fəaliyyət göstərə bilmədiyini və böyük rezonans doğuran uğursuzluğa düçar olduğunu başa düşmək lazımdır:

- 1980-cı illərdə *IBM* və *Microsoft* partnyor idi və *Microsoft* kompaniyası *IBM*-in fərdi kompüterlərini *DOS* əməliyyat sistemləri ilə təchiz edirdi. Buna baxmayaraq, *IBM* kompaniyasının *DOS* sisteminə müstəsna hüquqları yox idi və onu *IBM PC*-ə anoloji fərdi kompüterlər buraxan rəqiblər də istifadə etməyə başladılar. *IBM* kompaniyası əhəmiyyətli dərəcədə öz bazar payını və mənfəətini itirdiyi vaxtda, *Microsoft DOS* əməliyyat sisteminin istifadəsinə dair əlavə lisenziyalar sataraq ancaq udurdu. 1985-ci ildə *IBM* kompaniyası növbəti nəsil əməliyyat sisteminin – OS/2-nin yaradılması məqsədilə *Microsoft* kompaniyası ilə birgə inkişaf barəsində rəsmi müqavilə imzaladı. Həmin vaxtda *Microsoft* kompaniyası *Windows* sistemini hazırladı və bu sistem *IBM*-in OS/2-ni satmaq istədiyi bazarda böyük uğur əldə etdi. 1989-cu ildə Las-Veqadakı press-konfransda narazı bəyanatlar səsləndi və alyansın qüdrəti laxladı. Partnyorlar əlaqələrini tam olaraq 1991-ci ildə kəsdilər. Əməkdaşlıq kimi bu birlik tam uğursuzluğa düçar oldu. Bununla belə əksər "ayrılmalarda" olduğu kimi xərcin və faydanın bölüşdürülməsi bərabər deyildi: *Microsoft Windows* əməliyyat sisteminin bütün dünyada müvəffəqiyyət əldə etməsi üçün vaxt və sərbəstlik qazandığı halda, *IBM* artıq *Microsoft*-un hökmranlıq etdiyi bazarda öz tanınmayan OS/2-si ilə qaldı. Yəqin ki, *Microsoft* və *IBM*-in indi barışmaz rəqiblər olması təəcüblü deyil (bax, yuxarıda) (*Sengupta and Bucklin*, 1994; *Chesbrough and Teece*, 1996).
- *British Airways* kompaniyasının qloballaşmaya istiqamətlənmiş strategiyasının əsas elementi ABŞ-ın daha vacib olan daxili bazarına daxil olmaq üçün *USAir* kompaniyası ilə əməkdaşlıq etməyə nail olmaq idi. 1996-cı ildə bu iki kompaniya məhkəmədə artıq görüşmüşdülər, çünki, *BA American Airlines* kompaniyası ilə yeni birlik yaratdığını elan etmişdir. *USAir*-in prezidenti bu xəbər haqqında *Wall Street Journal* jurnalından xəbər tutmuşdur. *USAir* və *BA* arasındakı birlik dərhal ləğv edildi. Eyni zamanda,

Virgin korporasiyasının və yenidən yaradılmış amerikan aviakompaniyalar birliyinin də daxil olduğu rəqiblər *BA* və *AA* arasında birliyin yaranmasına imkan verməməyə çalışırlar.

- *Rover* və *Honda* kompaniyaları, ilkin olaraq, Britaniya avtomobil sənayesində tədqiqat, təkmilləşdirmə və marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsinə istiqamətlənmiş əməkdaşlığa başladılar. Təxminən 15 illik səmərəli əməkdaşlıqdan sonra gizli danışıqlar nəticəsində, *Rover*, alman avtomobilqayırma kompaniyası *BMW*-ə satıldı. *Rover* kompaniyası özünü elə aparırdı ki, guya *Honda* kompaniyası ilə əməkdaşlığı sövdələşmənin bir hissəsi hesab edirdi. Udulma *Honda* kompaniyası üçün gözlənilməz oldu və o, mümkün variantları nəzərdən keçirərək, *BMW* tərəfindən öz texnologiyasına daxil olmaq imkanlarını bağlamaq üçün əməkdaşlığı pozdu.
- Kreyvens və b.-larının (*Cravens et al*., 1993) apardıqları tədqiqatın nəticələrinə görə 82 iri çoxmilli korporasiyalar arasında strateji birliklər çərçivəsində fəaliyyət göstərən kompaniyaların yarısından azı əməkdaşlığın səmərəliliyindən razıdırlar.

Yəqin ki, strateji birliklərin möhkəmliyini və uzunmüddətliliyini qiymətləndirməyə dəyməz. Kvinn bir müddət bundan əvvəl yazırdı:

> "SBU (strateji vahidlər) və mərkəzsizləşdirmənin daha ilkin konsepsiyaları yenidən meydana gəlmiş təşkilatçılıq stillərinin bəzilərinin praktiki olaraq bütün idarəetmə nasazlarlıqlarına dərman olduğu təntənəli surətdə elan edirdi. Lakin, bu elə deyil. Hər bir forma istənilə situasiyada deyil, konkret situasiyalarda faydalıdır. Hər bir forma üçün onu dəstəkləyən mədəniyyət, meyarlar, stil və həvəsləndirmə də daxil olmaqla dəqiq hazırlanmış infrastrukturun olması həddən artıq vacibdir. Lazımi mexanizmlərin olduğu şəraitdə monolit strukturu olmayan belə təşkilatlar həddən artıq səmərəli olmaqla müəyyən məqsədlər üçün intellektual resurslardan istifadəyə imkan verə bilər. Qeyri-kafi dəstəkdə və ya adaptasiyada onlar köhnə dəbli iyerarxik strukturlardan daha az səmərəli ola bilərlər (*Quinn*, 1992)".

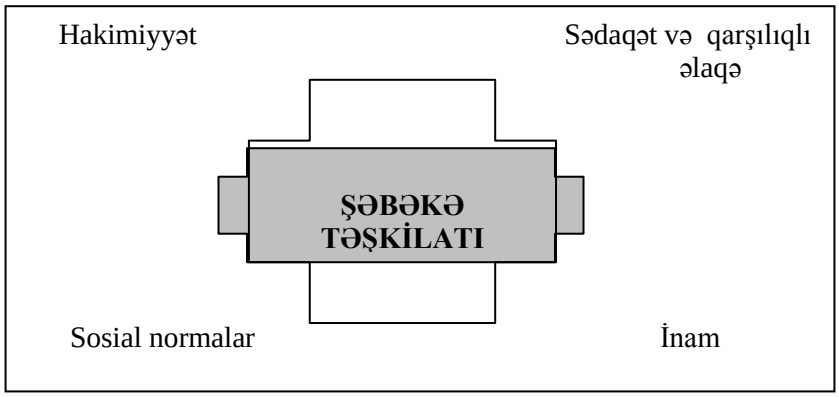
Reallıqda birliklərin tam iflası və şəbəkə əlaqələrinin qırılması ilə bağlı problemlərdən başqa əməkdaşlığa əsaslanmış strtaegiyaların tətbiqini əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdıra bilən bir sıra vacib məsələlər də mövcuddur.

Exrol (*Acrhol*, 1997) şəbəkə təşkilatlarının yaradılması və idarə edilməsinin əsas elementləri kimi aşağıdakı amillərin nəzərədən keçirilməsinin zəruri olduğunu sübut edir:

- **Hakimiyyət.** Müxtəlif nöqteyi-nəzərlərdən hakimiyyətin şəbəkə daxilində rolunu və nisbi asılılığını diqqətlə öyrənmək lazımdır: kompaniyamızın tutduğu nisbi mövqe qəbulediləndirmi; bu

şəbəkə təşkilatında hakimiyyətdən hansı qaydada istifadə ediləcəyi ilə biz barışacağıqmı; biz özümüz nə qədər zəif mövqeyə düşə bilərik.

- **Sadiqlik və qarşılıqlı asılılıq.** Sadə səviyyədə bu suallara cavab vermək lazımdır: birlik əməkdaş kompaniya-partnyorlar tərəfindən dəstəklənirmi və hansı mexanizmlər lazım ola bilər (idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi, heyətin mübadiləsi vəbirləş-mənin güclü mexanizmləri)? *Keiretsu*-ya daxil olarkən yaponlar partnyorlardan hər birinin "isinişə" biləcəyinə dair narahat olurlar (*Gerlach*, 1992); onların misalı göstərir ki, insan sədaqətinin əhəmiyyətliliyini və ya səmərəli şəbəkə təşkilatlarında onun olmamasını düzgün qiymətləndirmək lazımdır.
- **İnam.** Şəbəkə təşkilatı hər bir partnyorun vacib amillər üzərində nəzarətdən və ya təsirin bir hissəsindən imtinanın tələb edir(şəbəkə təşkilatlarının digər üzvləri tərəfindən düşməncəsinə həmlələrə qarşı zəif ola bilər). Bu şəbəkə təşkilatlarında əlaqə-lərin idarə edilməsinin əsas aspektidir. Şəbəkə təşkilatlarında ayrılmalara dair yuxarıda təsvir edilmiş misallar birliyə daxil olmaqla bağlı çatışmazlıqları göstərir. Bu amili partnyor təşkilatlar tərəfindən əsassız olaraq inamın yoxluğu üzündən əməkdaşlığa sadiqliyin olmaması riski ilə müqayisə etsəniz, onda siz bu problemin nə qədər vacib olduğunu başa düşəcəksiniz. Bu məsələnin əhəmiyyəti Morqan və Hant tərəfindən qeyd edilmişdir (Morgan and Hunt, 1994).
- **Sosial normalar.** Şəbəkə təşkilatlarını aşağıda verilən davranış problemləri nöqteyi-nəzərindən nəzərdən keçirmək lazımdır: a) həmrəylik – şəbəkə təşkilatının üzvlərinin vahid təsirləri; b) qarşılıqlılıq – şəbəkə partnyorları ümumi mənafeyə görə fəaliyyət göstərir və əməkdaşlıqdan fayda əldə edirlər; v) çeviklik – şərait dəyişdikcə partnyorların birgə razılaşmanı dəyişməyə hazır olması; q) rolların qəti müəyyənləşdirilməsi – partnyorların hər biri nə etməlidir; d) ziddiyyətləri qaydaya salmaq – şəbəkə təşkilatlarında yaranan ziddiyyətləri hansı qaydada tənzimlənə-cəyi barədə razılaşma. Unutmayın: təşkilatlara ənənəvi müstəqil iyerarxiya strukturları şəraitində bu məsələləri nə cür həll etmək lazım olduğu məlumdursa da, biz, hələ indi əməkdaşlığa əsaslanan şəbəkə təşkilatlarının tamamilə yeni şəraitində bu problemləri həll etməyi öyrənirik.



15.7 Şəbəkə təşkilatının elementləri

Əməkdaşlığa və ya birliyin yaradılmasına əsaslanan strategiyaların cazibadarlığı təkcə resursların çatışmazlığı və bazara daxil olma kimi amillərə görə nəzərdən keçirilməməlidir. Bu məsələdə həm də səmərəli şəbəkə hazırlamağı və realizə edə bilməyi bacaracağımızı və bu şəbəkə vasitəsilə digər kompaniyalarla əlaqələri idarə edə biləcəyimizə dair vərdiş və imkanlarımızın olduğunu da hesaba almalıyıq.

İdarəetmə işlərinə həsr olunmuş növbəti bölmədə bütün bunların hamısını öyrənəcəyik. Ancaq, bu məsələnin praktiki əhəmiyyətini aviadaşıma sahəsində alyans partnyorlarının - *KLM* və *Northwest* kompaniyalarının – təcrübəsini nəzərdən keçirməklə başa düşmək olar. Bu iki aviakompaniya arasında birliyin yaradılması məntiqi qüsursuzdur: 1990-cı illərdə formalaşmış əməkdaşlıq *Northwest* kompaniyasına mənfəətliliyi qaytarmağa kömək etdi və hər iki aviakompaniyanın əlavə gəlir şəkilində 100 mln. dollardan çox əldə etməsinə imkan verdi. Alyans *Northwest* kompaniyasına Amsterdamdan əksər avropa şəhərlərinə və Yaxın Şərqə öz reyslərini (*KLM* bazasında) bazara təklif etməyə imkan verdiyi halda, *KLM* ABŞ-ın daxili bazarına giriş əldə edirdi. Bununla belə 1995-ci ildə alyansda hakimiyyət uğrunda mübarizə qızışdı. *KLM* öz səhmdar hüquqlarını dəyişdirməyi planlaşdıran və *KLM*-dən *Northwest*-in səhmlərindəki sahib olma payını azaltmağı tələb edən *Northwest* kompaniyasını məhkəməyə verməklə hədələdi. Bu əməllər *Northwest* kompaniyasının rəhbərliyinin *KLM*-in onların kompaniyası üzərində nəzarəti ələ keçirmək istəməsinə dair əminliyindən doğmuşdu. *KLM* kompaniyasının rəhbərliyi isə *Northwest* kompaniyasının ali vəzifəli şəxslərinin ancaq qısamüddətli maliyyə gəlirlərində maraqlı olduğunu düşünürdülər. Əməkdaşlıq hər iki kompaniya arasında inamın olmaması və hər iki kompaniyanın idarə edilməsi mədəniyyətindəki uyğunsuzluqdan pozulmuşdu. Bundan başqa, belə güman edilirdi ki, *Northwest*

kompaniyasının həyata keçirdiyi reyslər xidmət səviyyəsinə görə *KLM* kompaniyasının reyslərinə uyğun gəlmir. Bu, ABŞ-a uçuş üçün *Northwest* kompaniyasının reyslərindən istifadə etmək təklif olunan *KLM* kompaniyasının müştərilərində düşmənçilik hissi yaradırdı. Bütün bu gizli ziddiyyətlər onu göstərir ki, əməkdaşlıq məntiqi idi, lakin səmərəli deyildi (*Cravens, et al.*, 1997). 1997-ci ilin ortalarında bilindi ki, *KLM* kompaniyası planlaşdırılan yeni *BA/American Airlines* birliyi ilə əməkdaşlıq haqqında gizli sövdələşmə bağlamışdır (Gribben, 1997).

15.7 STRATEJİ BİRLİKLƏRƏ ƏSASLANAN RƏQABƏT

Bu fəsildə nəzərdən nəzərdən keçirilən, yuxarıda verilmiş misallar göstərir ki, idarəetmə ilə bağlı məsələlər, bazara daxil olma yollarından biri kimi birliklərin yaradılması və əməkdaşlığa istiqamətlənmiş strategiyaların qiymətləndirilməsi çərçivəsində dəqiq və sistemli şəkildə işlənməlidir. Bu məsələlər aşağıda nəzərdən keçirilir.

15.7.1. Səriştəliliyin əsas növləri

Digər təşkilatlarla əməkdaşlığın və yoldaşlığın ən cazibədar amillərindən biri hər bir təşkilatın öz səriştəlilik növlərindən istifadə edə bilməsi və digər təşkilatların bilik və təcrübəsinə uyğun gələn işlərdə ixtisaslaşmasından faydalanmaqdır (*Achrol*, 1991; *Webster*, 1992). Kvinn (*Quinn*, 1992) qeyd edir: "Əsas fəaliyyət növünün həyata keçirilməsində "dünya liderliyini" ələ keçirmədən kompaniya bu fəaliyyət növünü öz gücü və ya mövcud metodlardan istifadə etməklə rəqabət üstünlüyünü qurban verir".

Əlbəttə, Baffinqton və Frabellinin (*Buffingthon and Frabelli*, 1991) telekommunikasiya sahəsində həyata keçirdikləri tədqiqatın nəticələri göstərir ki, əməkdaş partnyorlar öz səriştəlilik növlərini ortaya qoymayanda, əməkdaşlığın uğur qazanma ehtimalı əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Beləliklə, əsas səriştəlilik növlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi danışıqların aparılması və təşkilatlar arasında belə tip əlaqələrin saxlanması üçün həlledici ola bilər.

Bununla belə, iki problem mövcuddur. Birincisi, həm təşkilat daxilində, həm də partnyorlar arası əlaqələrdə əsas səriştəlilik növlərinin aşkarlanması asan məsələ deyil (bax, məsələn, *Piercy and Cravens*, 1996). İkincisi, mövcud və qəbul edilən səriştəlilik növləri ilə yanaşı, həm də partnyorların qarşılıqlı əlaqəsini və uyğunluğunu, həmçinin, əməkdaşlıq nəticəsində sinergiya imkanını öyrənəmk lazımdır(*Sengupta and Bucklin*, 1994).

15.7.2. Strateji prioritetlər

Əsas səriştəlilik növləri məsələsi digər əhəmiyyətli olmayan məsələlərlə bağlıdır və buna görə də onların nəzərdən keçirilməsi lazımdır. Bu, rəqabət strategiyaları və nə vaxt, necə rəqabət aparmağa dair mümkün variantların seçilməsi məsələləridir (*Prahald and Hamel,* 1990). Kompaniyanın şəbəkə təşkilatına daxil olması sayəsində öz səriştəlilik növlərinə yönəlməsi və onlardan istifadə etməsi imkanları əldə etməsinə baxmayaraq, şəbəkə əlaqələri çətin ki, kompaniyaya belə imkanlar versinlər.

Belə istiqamət müstəsna olaraq səmərəli ola bilər. Məsələn, *GE* kompaniyasının ali rəhbərliyi tərəfindən hazırlanmış rəqabətin görünüşü, prioritetlərin müəyyənləşdirilməsinin və seçim ilə bağlı vacib starteji qərarların qəbul edilməsinin əhəmiyyətini göstərir. *GE* kompaniyası istehlakçı elektronikası bazarından intensiv rəqabətin olması, artım və mənfəətlilik nöqteyi-nəzərindən həmin bazarın kifayət qədər cəlbedici olmaması səbəbindən çıxdı, ancaq, bəzi aparıcı biznes istiqamətləri, məsələn, kompaniyanın bazarda lider olduğu və təmiz rəqabət üstünlüyü qazandığı reaktiv mühərriklər istehsalı prioritetə çevrildi. *GE* kompaniyası məhz bu əsas sahələrdə üstünlüyü möhkəmlətmək üçün əməkdaş kompaniyalarla şəbəkə əlaqələrindən istifadə etdi.

Eyni zamanda belə istiqamətlilik və diqqətin yönəlməsi zəifliyə səbəb ola bilər. Artıq məlum olduğu kimi, *British Airways* və *USAir* kompaniyaları arasındakı əlaqə *American Airlines* kompaniyası ilə yeni alyansın təsdiqinə qədər artıq pozulmuşdu. Beləliklə, *BA* amerikan əməkdaş kompaniyaların dəstəyindən kənardsa qala və digər birliklər tərəfindən rəqabət hücumunun hədəfinə çevrilə bilər. İndiyədək korporativ çevrələrdə strateji istiqamətə kifayət qədər xeyirxah münasibətlərin göstərilməsinə baxmayaraq, məqsədə çatmaq vasitəsi kimi əməkdaşlıqdan istifadə zamanı prioritetlərin belə qoyuluşu ilə müşayiət olunan riskləri də yadda saxlamaq lazımdır. Partnyorlarla daha vacib fəaliyyət növlərini aparmağa ümid edərək, siz, risk etmiş olursunuz, çünki əməkdaşlığın pozulması və ya qənaərbəxş olmayan səmərəliliyi hallarında yeni səriştəlilik növlərinin inkişaf etdirilməsindən mərhum olmaq olar.

15.7.3. Şəbəkə təşkilatlarının idarə edilməsi

Yuxarıda göstərilən misallardan açıq aşkar görünür ki, kompaniyalar şəbəkə təşkilatlarını səmərəli idarə etmək qabiliyyətlərinə görə fərqlənirlər. *Business Week*-in (1993) yazarları "virtual korporasiyaların" menecerlərinə münasibətdə belə nəticəyə gəlmişlər: "Onlar əlaqələr qurmağa, "qarşılıqlı faydalı" sövdələşmələr haqqında danışıqlar aparmağa, uyğun məqsədləri və dəyərləri olan münasib partnyorları tapmağa

və müvəqqəti olaraq sərbəstlik və nəzarət arasında lazımi tarazlığı yaratmağa məcburdular".

Birliyə girmək öhdəliyini götürməzdən öncə aşağıdakı amilləri öyrənmək lazımdır:

- **Hərəkətverici qüvvələr.** Əməkdaşlığa əsaslanmış strategiyanın hansı hərəkətverici qüvvələri (yuxarıda, bax) bu halda tətbiq edilir? Strateji əməkdaşlığın aktivlər/iqtisadi səmərəlilik; müştərilərə xidmətin yaxşılaşdırılması; rəqiblər üzərində bazar üstünlüyü; sabitlik/mənfəətin artırılması nöqteyi-nəzərindən nə faydası var?
- **Partnyorların seçilməsi.** Hansı potensial partnyorlar var? Birliyin üzvləri arasında inam, sadiqlik və əməkdaşlıq yaratmaq üçün hansı əsaslar mövcuddur (*Cravens et al.*, 1997)?
- **Strategiyanın reallaşmasına imkan verən şərait.** Şərait və ətraf mühit əməkdaşlığa zəmin yaradırmı? Lambert və b.-ları əməkdaşlığın (*Lambert et al.*, 1996) aşağıdakı şərtlərin mövcudluğunda müvəffəqiyyətə daha çox şansının olduğunu güman edir.

  korporativ uyğunluq: partnyorların mədəniyyətləri və kommersiya məqsədləri bir-birini tamamlamalıdır.

  idarəetmə fəlsəfəsi və metdoları: partnyorların təşkilati strukturları, onların əməkdaşlara və iş metodlarına münasibətləri uyğundurmu?

  qarşılıqlı fayda: hər iki partnyorların əldə etdiyi faydalar eynidirmi?

  mütənasiblik: kompaniya-partnyorların tipləri anolojidirmi, onlar bir-birini başa düşürlərmi?

  müstəsnalıq: partnyor-təşkilatlar şəbəkinin iştirakçısı olmayan digər kompaniyalardan aralanmağa hazırdırlarmı?

  ümumi rəqiblər: əməkdaşlıq ümumi rəqibə qarşı mübarizə alyansı formasında daha səmərəlidir;

  əvvəlki təcrübə: əvvəlki uğurlu əməkdaşlıq təcrübəsi müsbətdir;

  ümumi son istehlakçı: əgər partnyorlar eyni müştərilərə xidmət göstərirlərsə uğulu əməkdaşlıq ehtimalı artır.
- **Komponentlər.** Bu, rəhbərlik tərəfindən əməkdaşlığın bütün dövrü ərzində müəyyən edilən və nəzarət edilən proseslər, fəaliyyət növləridir və səmərəli fəaliyyət göstərən partnyorlar bunu qabaqcadan bilirlər (*Lambert et al.*, 1996). Ona birgə planlaşdırma mexanizmləri və əməliyyatlar üzərində nəzarət, partnyorlar arası kommunikasiya, risklərin/faydaların obyektiv bölüşdürülməsi, inam atmosferinin yaradılması və partnyor-təşkilatlar arasında sədaqətlik, hər iki tərəfə məqbul olan

müqavilənin bağlanılması və partnyorların hər ikisi tərəfindən maliyyə investisiyalarına münasibətdə aydınlıq aiddir.

- **Şəbəkə təşkilatların səmərəliliyi.** Qeyd etdiyimiz kimi Kreyvens və b. (*Cravens et al*., 1993) bir çox kompaniyaların birliklərin yaradılmasına əsaslanmış strategiyalara riayət edərək nəticələrdən razı qalmadıqları nəticəsinə gəlmişlər. Lap başlanğıcdan real məqsədləri müəyyənləşdirmək və onlara çatmaq prosesini tənzimləmək lazımdır. Ola bilsin ki, biz, bu məsələyə, səmərəliliyin ənənəvi qiymətləndirilməsindən bir qədər fərqlənən nöqteyi-nəzərdən baxmaq məcburiyyətində qalacağıq – bu şəbəkə təşkilatlarının sabitliyi və etibarlılığı, əlaqələrin möhkəmliyi, şəbəkə təşkilatlarının sinergiyası və s.-dir. Əgər, bizdə, şəbəkə təşkilatının bazara daxil olmanın üstün üsul olmasına dair inandırıcı sübutları yoxdursa, onda, o, çətin ki uzunmüddət mövcud olsun.
- **Təşkilati dəyişiklik.** Çox böyük ehtimalla, şəbəkə təşkilatlarının formalaşması kompaniyaların-alyans üzvlərinin daxili təşkilati strukturlarına və proseslərinə təsir göstərəcək və bu da öz növbəsində bu struktur və proseslərin sonrakı dəyişməsinə gətirib çıxaracaq. Bu halda səmərəlilik tələbi kompleks olacaq və indiki dövrdə ənənəvi təşkilatlardakı ali rəhbərliyin təcrübə çərçivəsindən kənara çıxacaq(*Cravens et al*., 1996). Bu məsələnin mürəkkəbliyini Gummesson (*Gummesson*, 1994) qeyd etmişdir: "Şəbəkə biznesinin təşkili daimi yaradılma, transformasiya və dəstək, dinamik proseslər və təşkilati struktur tələb edir".
- **Bazara istiqamətlənmə və müştərilərə xidmət.** Marketinq strategiyasının hazırlanması üzrə mütəxəssisin xüsusi diqqət predmeti yeni tip təşkilatın bazara istiqamətlənməsinə şəbəkə əmliyyatlarının təsiri və onun müştərilərə lazımi səviyyədə xidmət göstərmək və üstün dəyərlilik vermək qabiliyyətindən ibarətdir. Əgər əməkdaşlığa girməyin birinci dərəcəli motivi texnoloji səmərəlilik və ya təchizat zəncirinin səmərəliləşdirilməsindən ibarətdirsə, onda, bu məsələ xüsusi əhəmiyyət kəsb edə bilər. Məsələn, aviadaşıma sahəsindəki bəzi kompaniyaların nə təyyarəsi, nə xüsusi binaları, nə avadanlığı olan azsaylı heyətlər tərəfindən xidmət göstərilən və brend şəklində olan "virtual aviakompaniya" konsepsiyasına keçdikləri barədə yuxarıda yazmışıq. Ayrı-ayrı icraçı rəhbərlər belə hesab edirlər ki, əsas təşkilatın əhəmiyyətli dərəcədə bazara istiqamətlənməsinə və yüksək xidmət keyfiyyətinə sadiq olmasına baxmayaraq, şəbəkə təşkilatının bu məcburi tələbləri digər partnyorlara tətbiq etmə vasitələri kifayət deyil. Başqa sözlə, əsas aviakompaniyanın xidmət keyfiyyətinə əmin olmaq olar, lakin qeydetmə zamanı

müştərilərlə işləri aparan insanlar belə keyfiyyətə can atmanı bölüşürlərmi (*Piercy and Cravens*, 1996)? Bu, bütün şəbəkə təşkilatında son istehlakçıyacan keyfiyyətli xidmətin tətbiq edilməsi mexanizminin yaradılması zəruriliyinə dair fikir formalaşdırır.

- **Şəbəkə təşkilatlarında marketinqin rolu.** Şəbəkə təşkilatında marketinqin yerinə və reallaşdırılmasına dair bir qədər qeyri-müəyyənlik mövcuddur. Məsələn, "marketinq birjası" modelinə uyğun olaraq şəbəkənin qovşaq mərkəzi marketinq üzrə ixtisaslaşan kompaniyadır (*Acrhol*, 1991). Digər müəlliflərə görə, əməkdaşlığa əsaslanmış şəbəkə təşkilatlarında marketinqin aparıcı rolu əlaqələr marketinqinin vərdişlərini şəbəkədəki partnyorlar arasında əlaqələrin idarə erdlməsinə tətbiqindən ibarətdir (*Webster*, 1992). Əlbəttə, əlaqələr marketinqinin proses və konsepsiyasının şəbəkə təşkilatlarının idarə edilməsinə bazis olduğuna dair inandırıcı əsaslandırmalar var. Əlaqələr marketinqi qarşılıqlı əməkdaşlıq və qarşılıqlı əlaqə vasitəsilə dəyərlərin yaradılmasını və bölüşdürülməsini nəzərdə tutur (*Sheth*, 1994), əməkdaşlığın və qarşılıqlı asılılığın şəbəkə təşkilatlarının xüsusiyyətlərinin vacib xarakteri olduğunu isə biz artıq bilirik. Hələlik bu yeni təşkilati formalar şəraitində marketinqin oynadığı və oynaya biləcəyi rollar barədə nəticələr çıxartmaq tezdir, ancaq, bu rollara dair fikirlərin bir qədər, hətta radikal surətdə dəyişməsi ehtimalı kifayət qədər böyükdür.

15.8 NƏTİCƏ

Bu fəsildə təşkilatın digərləri ilə əməkdaşlıq etməyə və müstəqil rəqabət aparmaq yerinə birliyə daxil olmağa məcbur edən bir çox amillərin mövcud olduğunu sübut etdik. Bəlkə də biz rəqabət deyil, əməkdaşlıq erasına qədəm qoyuruq. Şəbəkə təşkilatı paradiqmasını nəzərdən qaçırmaq olmaz və bunun iki səbəbi var: ola bilsin ki, biz, məhz bu yolla bazarda öz strategiyamızı reallaşdırırıq və mümkündür ki, məhz bu yolla bizim rəqiblərimiz bazar hakimiyyətini qururlar. Bu prosesin hərəkətverici qüvvələrinə aiddir: bazar strukturunun mürəkkəbliyi və risk; resursların və vərdişlərin qıtlığı; təchizat zəncirinin idarəedilməsi və strateji prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı yaranan tələblər – əsas səriştəlilik növlərinə təmərküzləşmə və digər fəaliyyət növlərinin həyata keçirilməsi və resursların təqdim edilməsi üçün xarici mənbələr kimi partnyorların cəlb edilməsi.

Biz müasir bazar şəraitində meydana gələn şəbəkə tiplərini müəyyənləşdirməyə cəhd göstərdik. Metodlardan biri birliklərin əsaslandığı münasibətlərin müəyyənləşdirilməsinə və bazarın qeyri-sabitlik səviyyə-

sinə əsaslanıb. Beləliklə, tamamlanmamış şəbəkə, çevik şəbəkə, əlavə dəyərliliyin təqdim edilməsini təmin edən şəbəkə və virtual şəbəkə (Cravens et al., 1996). Daha ümumiləşmiş baxışlara görə daxili bazarın şəbəkə təşkilatı, şaquli bazarın şəbəkə təşkilatı və ya konsentrik şəbəkələr və imkanlar bazasında şəbəkə təşkilatı mövcuddur(*Acrhol*, 1997). Həmçinin, xarici mənbələrin cəlb edilməsindən tutmuş əməkdaşlığa, birgə müəssisələr və şaquli inteqrasiyaya qədər şəbəkə təşkilatlarının üzvləri arasındakı əlaqələrin tipinə aid olan mürəkkəb məsələlər nəzərdən keçirilmişdir.

Bu mərhələdə çıxardılmış nəticələr ondan ibarətdir ki, strateji birliklər özlərində əsas rəqabət güclərini ifadə edir və bəzi sahələrdə, məsələn, aviadaşıma, kompüter texnikası və telekommunikasiya sferasında olan ayrı-ayrı kompaniyalar arasındakı ənənəvi rəqabəti əvəzləyir. Bununla belə, bu gün praktikadan misallar və tədqiqatların nəticələri göstərir ki, böyük potensial üstünlüklərə baxmayaraq, strateji birliklərin və şəbəkə təşkilatlarının yaradılması çoxlu risklərlə müşaiyət olunur.

Beləliklə, biz, marketinq strategiyasının elementləri kimi şəbəkə və strateji birliklərin əhəmiyyətini qiymətləndirərkən, nəzərə alınması lazım olan vacib idarəetmə problemlərini gözdən keçirdik. Biz hesab edirik ki, rəhbərlik, birliyə daxil olma strategiyasını nəzərdən keçirəndə, partnyorların hər biri tərəfindən birliyə daxil edilən əsas səriştəlilik növlərinə, xarici mənbələrin cəlbi və belə istiqamətlərlə bağlı gəlirə və zəif yerlərə diqqətini yönəltməlidir. Bundan başqa, o, tamamilə yeni təşkilati mühit şəraitində öz strategiyasını idarə etmək üçün kompaniyanın malik olduğu imkanları da nəzərə almalıdır. Bu idarəetmə imkanları ilə bağlı bütöv bir sıra məsələlər də nəzərə alınmalıdır: əməkdaşlıq strtaegiyası üçün əlverişli olan əsas hərəkətverici amillərin dərki; partnyorların seçilməsi; strategiyanın reallaşdırılmasına imkan verən şərait; səmərəli əmkdaşlıq üçün zərurui olan komponentlər; marketinq məqsədlərinə nail olmada şəbəkə təşkilatlarının bacarığını qiymətləndirmək və müəyyənləşdirmək bacarığı; şəbəkə təşkilatının müştərilərə marketinq strategiyasının əsaslandığı dəyərləri təqdim etmək qabiliyyəti. Bura həm də marketinqin rolunun yenidən müəyyənləşdirilməsi də aiddir.

Strateji birliklər və şəbəkə təşkilatları – bunlar strateji problemlərdən panaseya deyillər. Onlar vacib nailiyyətlərdir və bir sıra potensial üstünlüyə malikdirlər. Ancaq, onları, çoxlu strateji risklər və zəiflik təhlükələri, həmçinin, yeni idarəetmə vərdişlərinə tələbatlar müşayiət edir. Bu məsələlər xüsusi diqqət və ətraflı təhlil tələb edir.

Təcrübədən misal: Napster FT

Şon Fenninqin ideyası bütöv yer kürəsini dolaşdı. O, İnternet şəbəkəsinin köməyilə cəmisi 20 il ərzində 80 mln. insanın istifadə etdiyi musiqi məhsullarının pulsuz mübadiləsi xidmətləri göstərən *Napster*-in banisidir. Şimali-Şərq universitetinin tələbə yataqxanasında yaşadığı zaman musiqi fayllarının mübadiləsinin təminatı proqramının yazmağa başlamasından iki ildən bir qədər çox keçib. Ancaq, keçən həftəyəcən onun ayağı ABŞ sərhədlərindən kənara çıxmamışdı.

Londona gedərək *Napster* kompaniyasının birinci beynəlxalq lisenziyalı sövdələşməsini elan etməsi üçün kolleqaları Fenninqə müvəqqəti pasport aldılar. Kompüter dəlisi olan fotogenik Fenninqin iştirak etməsi ilə KİV-in bu razılaşmanın bağlanmasına diqqət yönəldəcəyi düşünülürdü. Bununla da *Napster* firması minimum 150 alternativ Avropa səsyazma firmalarının repertuarına daxil olma imkanının əldə edilməsinə ümid edilirdi.

Onlayn bazarında mövqe uğrunda mübarizədə çirkli oyun özünün həlledici mərhələsinə yaxınlaşır. Ancaq bu an çoxlu piar – elan və xırdalıqlar mövcuddur.

Ancaq, *Napster*-in vəziyyətində Fenninq piarçıların oyununda əsas kozırdır. Məhz buna görə o, Londonun qərb hissəsindəki *Chelsea Village* gözəl otelində qalır və rok-ulduzlar kimi dəbdəbə içində üzür.

“Bu işə başlayarkən mən ümumiyyətlə insanların bu xidmətdən[*Napster*] istifadə edəcəyini gözləmirdim – o tamamilə səmimiyyətlə davam edir və əlini dietik kolaya uzadır. – Mən faylların birgə istifadəsinin mümkünlüyü konsepsiyasını sübut etmək istəyirdim. Tamamilə heyrətamizdir ki, təxminən iki ildən bir qədər çox müddətdə mənim tələbə ixtiram 80 milyon qeydə alınmış istifadəçini əhatə etdi”.

“*Napster*-in biznesə çevrilməsi haqqında ideya çox qəribə səsləndi. Biz təşkilat olmalıyıq”.

Massaçusetts ştatının Keyp-Kod şəhərindən olan oğlana tullanmaq üçün gərilmək lazım deyil. Keçən il alman media-qrupu *Bertelsmann* əsas səsyazma firmaları ilə əlaqələri kəsdi və yazılmaların leqal xidmətlərini inkişaf etdirmək məqsədilə *Napster*-lə birliyə girdi, iri musiqi kompaniyaları isə əvvəlki kimi məhkəmə çəkişmələrinin köməyilə Fenninqin ixtirasını boğmağa çalışırlar. ABŞ-da keçən həftə Kaliforniyanın appelyasiya məhkəməsi *Napster*-in mövcudluğunu təhlükə altına salan məhkəmə qadağalarını təkzib etmək cəhdini rədd etdi, indi, kompaniyanı müəllif hüquqlarının kütləvi pozulmasına dair ərizələr üzrə irimiqyaslı məhkəmə prosesi gözləyir.

Belə təzyiq altında *Napster*-lə səsyazmaların alternativ firmaları arasındakı sövdələşmələr qanuni statusun əldə edilməsi yolunda cüzi addımdır.

Təxminən 400 Britaniya səsyazma firmasını təmsil edən müstəqil musiqi assosiasiyası ilə (*Association for İndependent Music - Aim*) və ümumavropa müstəqil səsyazma firmalarının sahəvi orqanı *İmpala* ilə razılaşma əldə edilib. Onlar birgə Avropa musiqi bazarının təxminən dörddə bir hissəsini əhatə edirlər və onların üzvləri *Ash, Badly Drawn Boy* və *Stereophonics* kimi müəssisələrdir.

Napster "digər müstəqil səsyazma firmasıdır" – *Beggar's Group* kompaniyasının prezidenti və *Aim* assosiasiyasının banisi Martin Millz belə hesab edir. Aparıcı firmalar səsyazmaları efirə (radio) və televiziyalara buraxaraq satırlar, - o deyir. – Biz musiqi məhsullarını musiqi sevərlərin informasiyaları öz aralarında mübadilə etmələri sayəsində satırıq. Faylların birgə istifadəsinin mahiyyəti məhzi bundadır".

Aim assosiasiyası sövdələşməni "köhnə simalı *Napster*-lə deyil, sövdələşmənin qüvvəyə minəcəyi bu yayın sonundakı yeni *Napster* firması ilə" bağladığını və dəqiq izləmə şəraitinə və qonorarların ödənilməsinin bölüşdürülməsinə əsaslandığını sübut eləməyə çalışır.

Gut Records kompaniyasının idarəetmə direktoru, o cümlədən, Tom Consonla işləyən Gay Holms əmindir ki, *Napster*-n məşhurluğu üstəgəl firmanın müəyyən məbləğdə vəsait qoymağa hazır olması (hesab edilir ki, sövdələşmə avans ödənişlərinin müəyyən sistemini nəzərdə tutur) birliyin yaradılmasını əsaslandırır. "Bizdə olan istənilən musiqi əsəri hardasa *Napster*-in servisində də var. Bu firmanın şövqündə biz öz musiqi məhsullarına görə ödəniş arzusunu görürük".

Digər əhval-ruhiyyə elə də müsbət deyil. "*Aim* cəfəng musiqi ilə məşğuldur - *Aim* assosiasiyasının təqdimat mərasimində "dost" kimi iştirak edən sərt mövqeli bir icmalşı belə şərh verir. Həqiqətən də əhəmiyyətli firmaları saymaq üçün əlin bir barmağı kifayətdir. Mən bilmirəm, bəlkə də onlar bunu məşhurluq xatirinə edirlər". Səsyazma üzrə aparıcı firmaların rəhbərləri də bu elanı reklam tryuku kimi vaxtında yaydılar ki, *Napster*-in tərifli yeni servisinə çətin ki, nə isə əhəmiyyətli bir şey qata bilməsi faktından diqqətləri yayındırsınlar.

Bu zaman digər daha güclü qüvvələr sakitliklə baş verənləri izləyirdilər, *Vivendi-Universal* və *Vodafone* kompaniyalarına məxsus *Vizzavi* internet-portalı təqdim etmənin sponsorlarından biri kimi çıxış etdmişdi. "Mən sizin yeyib-içməyinizin pulunu ödəyəcəm – *Vizzavi*-nin rəhbərlərindən biri inamla bildirdi – çünki, *Aim* kompaniyası bu bazarın inkişaf istiqamətini qüsursuz müəyyənləşdirərək hamını bir neçə il qabaqlayıb".

Tədbirin iştirakçılarından əksəriyyəti bunu duzsuz və darıxdırıcı hesab etdi. "Təqdim etmə həddən artıq ümumi və çox az informativ idi – İnternet şəbəkəsində musiqi texnologiyasında ixtisaslaşan kompaniyaların rəhbərlərindən biri dedi. –Mən sövdələşmənin şərtləri haqqında nə isə öyrənmək istərdim. Mən belə hesab edirəm ki, təşkilatçılar *Napster*

tərəfindən talan edilmiş xırda firmaların nümayəndələri tərəfində hiddət boranına ümid edirdilər, ancaq, sadəcə iki məsələ səsləndirildi ki, onların hər ikisi də sakit və zərərsiz idi".

Təqdimetmədən sonra lüks nömrədə qəşəng divanda rahatca əyləşmiş, səsyazma firmalarını rəhbərləri və "piar"ın nümayəndələrinin arı-zəhmetkşləri kimi ətrafı tutulmuş Fenning yuxulu kimi görünür. Həmin servisin texnologiyasına və ya onun biznesinin modelinə faktiki nə verməsinə baxmayaraq, o, *Napster*-in nominal başçısıdır. Ancaq, özünün utancaq-ədəbli görünüşü ilə Fenninq, direktorlar şurasının iclas zalına düşmüş kiminsə qüsursuz tərbiyə olunmuş qohumuna bənzəyir.

Rəsmi olaraq Fenninq *Napster* firmasında proqram təminatını hazırlayanlardan ibarət "ev yaran oğrular qrupunun" üzvlərndən biri kimi işləyir, firmanın özü isə biznesin riskli növlərinə (*Napster* müqavilənin detallarını açmır) kapital yatırmış sahibkara məxsusdur. Deyilənlərə görə, Fenninqə leqal servisin inkişafında aparıcı rol məxsusdur.

Napster firması, keçən həftə etdiyi elanda qanuni status almaq cəhdinin bir qədər gecikdiyi faktı nəzərə çarpır. Şərti müddət artıq bitmişdir və istifadəçilər servisdən imtina edirlər.

Ancaq, hakimiyyətin inhisarçı səsyazma firmalarına məxsus olduğu ABŞ-da kompaniyanın tamamilə məhv ediləcəyi məhkəməyə tamamilə az qalıb.

Napster inhisar səsyazmaçılarına məxsus materialllara girişi qadağan edən məhkəmə göstərişlərini yerinə yetirdikcə servisin istifadəçilərinin sayı sabit olaraq azalır. Bazarı tədqiq etmə üzrə ixtisaslaşan *Webnoize* agentliyi bildirir ki, son həftə ərzində *Napster*-in istifadəçiləri fevraldakı həftədə 220 faylla müqayisədə orta hesabla 1,5 mahnılı fayl yendirmişlər. Eyni zamanda sayta girən istifadəçilərin sayı 1,57 mln.-dan 320 000-ə qədər azalmışdır.

Əgər *Napster* leqal pullu servisin həyat qabiliyyətliliyini sübut edəcəyi təqdirdə, "xəyanətkara" möhkəm yumruq ilişdirməklə, səsyazma sahəsinin qurumları sıxışdırmnı zəiflətməyi təklif edirlər. Bu, musiqi sənayesi üçün klassik "kökə qamçı", məhkəmə çəkişmələri və kompromisslər, metodudur. Yaxud da həmin sahədə mütəxəssis olan, təcrübəli zarafatcıllardan biri demişdir: "Əgər siz onlara qalib gələ bilmirsinizsə, onları alın".

Napster brendi bu sahədə ən tanınmışdır və o, praktiki olaraq musiqi həvəskarlarına tanış olan yeganə müstəqil brenddir.

Məşhurluğa görə ikinci yeri MP3.com tutur, hansını ki, *Vivendi Universal* kompaniyası may ayında, *VII* komapnaiyanın müəlliflik hüquqlarının pozulmasına görə ondan dəyən zərərin əvəzinə 53,4 mln. dollar məbləğində vəsait aldıqdan sonra, 372 mln. dollara almışdır. *Napster* firmasını belə taledən, yeni servisin inkişaf üçün 60 mln. dollar ssuda verən və sonrakı istənilən hüquqi məsuliyyətdən müdafiə edən,

Bertelsmann kompaniyasının musiqi filialı *BMG* firması ilə bağladığı müqavilə qoruyur.

Fenninq, təbii ki, *Napster*-in təklif etməyə planlaşdırdığı abunə üzrə xidmətdən danışır. "Yeni servisin inkişafı yolunda çoxlu maneələr yaranır – Fenninq mahnıların müəlliflik hüquqlarının sahibinin icazəsi olmadan saytda yerdəyişməsinə imkan verilməməsinə təminat vermək üçün qoşulmaq lazım gələcək faylların identifikasiya texnologiyasını nəzərə alaraq deyir – *Napster* firmasına qarşı musiqi kompaniyalarının məhəkəmə iddialarının əsasında duran məsələ".

Risk ondan ibarətdir ki, firma öz qanuni statusunu qaldırmağa cəhd etdikcə *Napster* brendinin dəyərliliyi əvvəlki səviyyəyə qaldırılması mümkün olmayacaq qədər düşəcək. Uğurlu piar-aksiyaların zəruriliyinin səbəbi budur.

Napster firmasının müvəqqəti prezidenti Henk Berri bu vəzifəyə keçən ilin mayında təyin edildi, bu o vaxt idi ki, onun *Hummer Winblad Venture* firması 15 mln. dollar məbləğində ilkin investisiya seriyası həyata keçirmişdi. O, *Napster*-in hələ ki həyat qabiliyyətli qalması üçün bütün əsasların olduğuna əmindir, lakin, o etiraf edir ki, inkişaf bir qədər qrafikdən geri qalır. *Bertelsmann* kompaniyasının başçısı Tomas Middelhof yanvarda proqnozlaşdırmışdır ki, *Napster* abunə xidmətini 1 iyulda, yəni keçən həftə işə salacaq.

Berri servisin başlanmasını "bir qədər gecikəcəyini" bildirir, çünki, proqram təminatının hazırlanması "kifayət qədər qeyri-dəqiq elmdir". Aydındır ki, indi, tamamilə başqa bir vaxt müəyyənləşdirilib - "bu yay". Buraxılış yeni proqram təminatının 1 mln. istifadəçinin beta-testi ilə başlayacaq, bir müddətdən sonra isə servis genişlənəcək və *Napster*-in istifadəçilərinin çoxsaylı qruplarını əhatə edəcək.

Berri deyir ki, müstəqil səsyazma firmalarının repertuarına abunənin baza xidməti yaradılacaq ki, bu da *Napster*-in gəlirinin əsas hissəsini təmin edəcək. Həmçinin, əlavə ödənişli xidmətlər təklif olunacaq: onlardan biri *BMG, AOL-Time Warner, EMI* və *Real Networks* onlayn birliyi olan *MusicNet* ola bilər. Berri aylıq abunəyə görə nəzərdə tutulan qiymət barəsində danışmaqdan imtina edir. O, əsasən, informasiyanı az ala bilməkdən danışır.

"Biz axtarış mexanizmindən başladıq və indi, ödənişin həyata keçirilməsi funksiyasını tətbiq edirik", - o fikrini yarımçıq saxlayır.

"Bu problemi həll etməyə hələ çox var, - *Sanford Bernstein* nyu-york investisiya kompaniyasının media-analitiki Maykl Hatonson deyir. – Əvvəlcə *Napster*-in müstəqil firmalara necə kompensasiya ödəməsinə baxaq, kompaniyaya qarşı iddiaların məbləği isə təxminən 500 mln. dollar təşkil etməlidir. İndi baş verənlər isə sadəcə *Napster*-in qabağa getdiyini göstərmək üçün analitiklərin qarşısına atılan "sümükdür". Mən

həyatımın üç ilini boş yerə press-relizlərin uydurmalarına sərf etməkdən yorulmuşam".

Napster firmasının kommersiya aləminə səyahətinin birinci mərhələsində birləşmək qərarı verdiyi müstəqil səsyazma studiyalarının nümayəndələri ilə görüşən Fenninq, yəqin ki, özünü qabında hiss edir. Son nəhayətdə, heyranedici adlara malik səsyazma kompaniyalarından olan bu adamlar, elə görünürdü ki, ondan heç nə ilə fərqlənmir: onlar, loyal ictimaiyyətin dəstəyindən istifadə edən musiqi sənayesinin qiyamçılarıdır.

Napster firmasının gələcəyi əsas səsyazma studiyalarından asılıdır. Ancaq, birinci səfərin nəticələrinə görə Fenninqin özü üçün təmayülü müəyyənləşdirən yeni biznesmen rolunun perspektivləri əlverişli deyil. O, çərşənbə axşamı, ondan gözlərini çəkməyən "piarçılardan" qaçıb gizlənə bildi. Nəticədə, izlənilərək tapıldı – o, özünün mehmanxanasındakı nömrəsində yatmışdır.

"Yəqin ki, vaxt fərqi öz sözünü deyir", - nümayəndələrdən biri dedi.

Mənbə: *Ashling O'Connor and Mark Solomons, "Spinning closer to the edge", Financial Times*, 3 July 2001, pp. 2-3

Müzakirə üçün suallar

1. *İndie* (Aim kompaniyasına daxildir) və *İmpala* səsyazma studiyaları rəqibdirlər. Strateji birlikdən onlar hasnsı faydanı əldə edirlər?
2. *Napster* və *Bertelsmann* kompaniyaları, həmçinin, *Napster*, *Aim* və *İmpala* təşkilatları arasındakı strateji əlaqələrin hansı formaları var?
3. *Bertelsmann* kompaniyasının musiqi istiqaməti və inhisarçı səsyazma studiyaları *Napster* kompaniyasının məhkəmə təqibinə görə birləşdilər. *Napster*-in biznesinin zəifləməsi səbəbindən situasiya elə görünür ki, onlar, sanki şəbəkədə musiqiyə qarşı mübarizədə uğur əldə etmişlər. Belə uğurlu razılaşma musiqi sahəsinin gələcəyi haqqında və onun texniki təminatı üçün pərakəndə satışı haqqında narahat olmağın lazım gəlmədiyi deməkdirmi?

16 Xidmətdə və müştərilərə münasibətdə üstünlük əsasında rəqabət

"Zəng etdiyinizə görə sağ olun... ("İlin vaxtı")... indi bizim operatorların hamısı məşğuldur... ("Dunay ləpələri")... sizin zənginizin bizim üçün çox böyük əhəmiyyəti var... ("Yeni dünya simfoniyası" Dvorjak) ... operatorla birləşənə qədər xəttə qalın... ("Fleyta üçün konsert" Vivaldi) ... biz sizn zənginizi qiymətləndiririk, xahiş edirik dəstəyi qoymayın ... ("Artist" Skott Coplin) ... sizin zənginizi qəbul etdilər, operator tezliklə sizə cavab verəxək ... (Con Vilyamsın ifasında "Kavatina") ... xahiş edirik operatorla birləşdirilənə qədər xəttə qalan ...("Məşqdə oxuyanlar") ...başa düşdüyünüzə görə sağ olun ... ("Odlu döyüş arabası") ... cavabı gözləyin ... ("Valkiriya uçuşu") ..."

GİRİŞ

Son bir neçə il ərzində marketinq praktikasında və nəzəriyyəsində əhəmiyyətli meyllərdən biri vurğuların yerdəyişməsi oldu: kompaniyalar müştərilərlə tək-bir sövdələşmə bağlamaq əvəzinə uzunmüddətli əlaqələr qurmağa can atdılar (bax, məsələn, *Gummesson*, 1987; *Webster*, 1992; *Gronroos*, 1994; *Morgan and Hunt*, 1994; *Payne*, 1995; *Zielke and Pohl*, 1996). Sövdələşmələr marketinqi birdəfəlik satışla bağlıdırsa, əlaqələr marketinqi müştərilərlə qarşılıqlı anlaşmanın yaradılmasına istiqamətlənir və bunun nəticəsində təkrar sövdələşmələr bağlanılır və biznesin sonrakı inkişafı üçün əlverişli şərait yaranır.

İnkişaf etmiş ölkələrin əksər bazarları indiki dövrdə yetkindirlər və ən yaxşı halda çox zəif templi artımla xarakterizə olunurlar. Kompaniyaların diqqətləri uğrunda mübarizə apardıqları müştərilərin sayı azalır. Rəqabət intensivləşir, yeni müştərilərin cəlb edilməsi isə çox xərc aparandır. Mövcud məlumatlara görə, yeni müştərilərin cəlbinə çəkilən xərclər, mövcud müştərilərin saxlanılmasına yönəlmiş adekvat xidmətə çəkilən xərclərdən beş dəfə çox ola bilər. Sənətə, istehsala və kommersiyaya Kral yardımı cəmiyyətinin *RSA* fikrindən sitat gətirək (1994): "Mühüm strateji döyüş – bu, müştərilər uğrunda döyüşdür. Məqsədləri müştəriləri ələ keçirmək və saxlamaq olan kompaniyalar uğur qazanacaqdır".

Müştərilərini qoruya bilmək mənfəətliliyin əsas əlamətinə çevrilir. Reyşeld və Sasser (*Reichheld and Sasser*, 1990) alıcı itkisinin

(müştərilərin itirilməsinin) cəmisi 5 faiz azalmasının müxtəlif bazarlarda fəaliyyət göstərən kompaniyalar üçün təsirinə diqqət yetirmişlər. Avtomobillərə texniki xidmət şəbəkələrindən birində alıcıların gedişinin 5 faiz azaldılması mənfəətin 30 faiz artımına, sənaye çamaşirxanasında 47 faiz, sığorta kompaniyalarının birində 51 faiz, bank filiallarının birində isə mənfəətin hətta 84 faizlik artımına səbəb omuşdur. Kompaniyanın xidmətlərindən uzun müddət istifadə edən müştərilər, orta hesabla hər bir sövdələşmə zamanı daha çox xərcləyirlər. Onlarla işləyərək, məhsulu tamamlayıcı məhsullarla (onlara həm də digər məhsul və xidmətlər satmaq) birgə satmağa, həmçinin, onların dostları və kolleqaları ilə bölüşəcək müsbət rəylərinə ümid etmək olar. Bank sferasında on və ya daha çox il ərzində əlaqələri olan müştərilər ümumi müştərilər bazasının 29 faizini təşkil etdiyi halda, onların payına mənfəətin 71 faizi düşür. Kosmetika istehsalı sferasında məşhur brend olan *Lancome* kompaniyası "Randevu" (Rendez-vous) adlı loyallıq imtiyazı kartı buraxmışdır; nəticədə, loyal müştərilər klubunun üzvləri indi kartı alanadək xərclədiklərindən 13,5 faiz çox pul xərcləyirlər.

Marketing Business (*Wells,* 1994/5) dərgisinin apardığı 500 praktiki marketinq mütəxəssislərinin sorğu nəticələrinə görə uğura aparan daha vacib amil müştərilərin loyallığıdır. Respondentlərin qırx doqquz faizi onu, öz bizneslərinin uğurunda yeganə və daha vacib amil hesab etmişlər. İkinci yeri cəmisi 13 faiz səs almış yeni məhsuların hazırlanması tutub.

Bununla belə, bu zaman müştərilərin qorunmasının loyallıqdan fərqini, həmçinin, bu anlayışlardan hər birinin "müştərilərin razı qalması" anlayışı ilə əlaqəsini fərqləndirmək lazımdır. Müştərilərin qorunması – bu, mahiyyət etibarilə təkrarlanan alıcı davranışının meyarıdır, müştərilər hətta əvvəllər tam razılıq əldə etmədiyi halda belə, onların, geri dönməsinin çoxlu səbəbləri mövcuddur – ola bilsin ki, onların başqa seçimi yoxdur və yaxud da onlar daha yaxşısını tanımırlar. Eyni zamanda müştərilərin loyallığı böyük ölçüdə bizim haqqımızda nə fikirləşdiklərindən asılıdır, onlar bizə inanırlarmı? Doğurdanmı onlar bizlə işləmək istəyirlər? Onlar bizim kompaniyamızı digərlərinə məsləhət görəcəklərmi? Bu mənada loyallıq müştərilərin razı qalması ilə sıx bağlıdır.

"Müştərilərin qorunması" və "müştərilərin loyallığı" anlayışlarını qarışdırmaq təhlükəli ola bilər. Müştərilərin "rüşvətlə" də qorumaq olar – təkrar alışlara güzəştlər verməklə və s. Müştərilərin həqiqi loyallığına nail olmaq, böyük ehtimalla, daha çətindir və bunun üçün daha əhəmiyyətli uzunmüddətli investisiyalar tələb olunur. Praktikada fərq böyükdür. *Tesco* və *Sainsbury's* kompaniyalarının "loyal müştərilər" kart proqramı loyallıq və razılıqla deyil, müştərilərin qorunması ilə çox böyük əlaqəsi var və ehtimal ki, belə proqramların kəsərliliyi daha cəlbedici təkliflərin meydana çıxmasına qədər olacaq. Digər tərəfdən, *John Lewis* kompaniyası müştərilərdə razılıq yaradılması yolu ilə onların yüksək loyallığını qzanır və belə "loyallıq kartına" ehtiyac duymur.

Məsələn, aviakompaniyalar özləri üçün belə bir həqiqət aşkarladılar: əgər bütün rəqiblər eyni şey təklif edirlərsə, onda, daimi sərnişinlərə mükafat kimi müştərilərin "loyallığı" proqramı proqramı biznesə çəkilən xərcləri artırır və diferensiasiya edici amil kimi çıxış etmir. Çoxlu uçuş həyata keçirənlərdən əksəriyyəti həm *Star Alliance*, həm də *One World* loyallıq kartlarına malikdirlər.

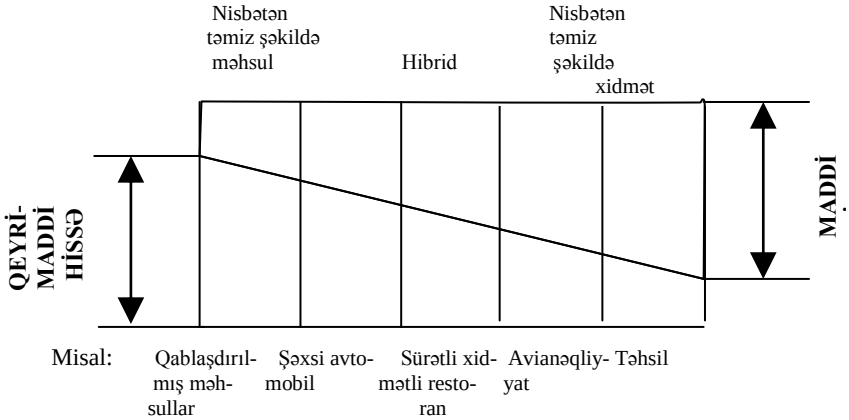
Müştərilərin uzunmüddətli loyallığından danışmadan, ciddi maliyyə üstünlüyünə görə müştərilərin qorunması üçün kompaniya diqqət mərkəzində təkcə satışın həcmi deyil, həm də bu məqsədlərin yerləşdiyi strategiyalara vəsait yatırtmalıdır. Bura brendin (*Virgin* kompaniyasının praktikada həyata keçirdiyi kimi) və ya xüsusi proqramların (müxtəlif kompaniyalar tərəfindən həyata keçirilən "loyal müştərilərə" kartların verilməsi proqramı və ya innovasiyalı məhsullar) yaradılması aiddir. Getdikcə daha çox belə strategiyalar xidmətlə bağlı fəaliyyət növləri üzrə üstünüyə nail olmağı ön plana çəkir və bununlada təklif olunan əsas məhsulun cazibədarlığını artırır.

Bu fəsil "xidmət " anlayışının və yüksək səviyyəli xidmət göstərilməsi vasitəsilə rəqabət metodlarının öyrənilməsinə həsr olunub.

16.1 MƏHSUL VƏ XİDMƏTLƏR SPEKTRİ

Bazar təkliflərinin əksəriyyəti maddi və qeyri-maddi elementlərin uyğunlaşdırılması şəklində çıxış edir. Bu qrafiki formada şəkil 16.1-də təsvir edilib.

Maddi elementləri görmək, toxunmaq, hiss etmək, eşitmək və ya dadına baxmaq olar. Onlar, məhsulun istehlakı və ya əldə edilməsi şəraitində baş verən məhsulun özü və ətraf mühiti kimi təklifin fiziki aspektlərini ifadə edirlər.



Şəkil 16.1.1. "Məhsul-xidmətlər" spektri

Qeyri-maddi elementlər, adətən, daha az nəzərəçarpan olur. Onlar, maddi elementlərə dəstək kimi təklif edilən xidmətin səviyyəsi, həmçinin, həmin məhsulla bağlı imic və ya inandırmadır.

İstehlakçıya təklif spektrinin sol tərəfi, ilk növbədə, fiziki, yəni, maddidir. Belə təklifə qablaşdırılmış mallar, məsələn, peçenye paxlaları, batareyalar, həmçinin uzunmüddətli istifadə təyinatına malik olan mallar, məsələn, stereosistemlər və televizorlar aiddir. Bununla belə, istehlakçı nöqteyi-nəzərindən istehlakdan və ya istifadədən əldə edilən faydalar o qədər də maddi olmaya bilər –peçenyə paxlaları aclığı doyurdur, batareya sayəsində fanarın işığı yanır, stereosistemlər əyləncə mənbəyidir, televizorlar isə sadəcə "xalq üçün tiryəkdir". Fərqləndirici cəhət ondan ibarətdir ki, bu faydalar ilk növbədə məhsulun fiziki xarakteristikası tərəfindən təmin edilmişdir. Əlbəttə, belə nailiyyətlərə daha az maddi olan elementlər də xasdır. Fiziki məhsullar ticarət heyətinin lazımi məsləhət verə biləcəyi və məhsulun nümayişini həyata keçirəcəyi pərakəndə ticarət nöqtələrindən satılır. Ayrı-ayrı brendlər KİV-də reklam və məhsulun bazara irəlilədilməsi üzrə digər fəaliyyət növləri sayəsində müştərilərin təsəvvürlərində qəbul edilmiş obraz və reputasiyaya malikdirlər ki, bu da bu brendlərin dəyərliliyini artıra bilər.

Spektrin sol tərəfindən qeyri-maddi və maddi elementlərin nisbi əhəmiyyətliliyi əks nisbətdə verimişdir. Təhsil sferasında, məsələn, "təklif" qeyri-maddidir. Bu, tələbələrə/müştərilərə təqdim edilən xidmətdir və həmin tələbələrə müəllimlərlə, kolleqaları ilə və tədris materialları ilə işləməyə imkan verən üsuldur. Bu situasiyada, həm də, dərsliklər, əyani vəsaitlər və fiziki mühit kimi maddi, fiziki elementlər də çıxış edir. Ancaq, təhsil, mahiyyətcə, tələbələrin vərdişlərini, biliklərini və ya anlayışını inkşiaf etdirməkdən ibarət qeyri-maddi prosesdir. Son nəhayətdə, təhsil prosesinin uğurluluğu təhsilin təşkili üzrə tələbənin ona göstərilən xidmətə necə reaksiya göstərdiyindən və onunla qarşılıqlı əlaqəsindən müəyyənləşir.

Təsvir edilmiş iki kənar nöqtə arasında maddi və qeyri-maddi elementləri daha bərabər proporsiyalarda əlaqələndirən təkliflərdə mövcuddur. Məsələn, sürətli xidmət təqdim edən ictimai qidalanma mərkəzlərində, təklif, restoran şəraitində fiziki qidadan (maddi element) və göstərilən xidmətin sürətliliyindən (qeyri-maddi element) asılıdır.

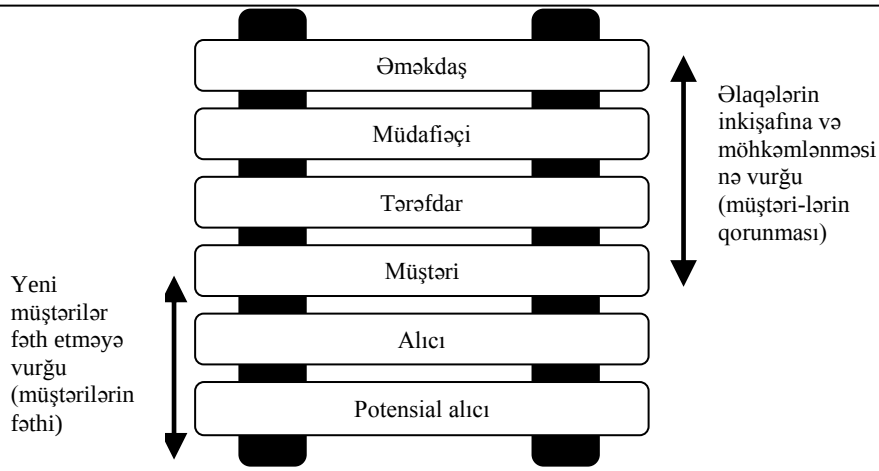
Fiziki məhsulların istehsalı zamanı kompaniyaların getdikcə daha çox keyfiyyətə nəzarət etməsi və etibarlılığa təminat verən texnologiyanı seçməsi ilə maddi elementlər nöqteyi-nəzərindən təchizatçılar arasında fərqləri azaldır. Keyfiyyətin kütləvi idarəedilməsi (*TQM – Total Quality Management*) getdikcə məhsulun maddi elementlərinə daha çox tətbiq edilərək fərqləri aradan qaldırır, müxtəlifliyi azaldır, mümkün kənarlaşmaları ixtisara salır və qüsurları minimal saya çatdırır (hətta arzu edilən sıfır səviyyəsinə yaxınlaşdırır). Fəaliyyətləri təsvir edilmiş

spektrin sol tərəfinə uyğun gələn kompaniyalar, getdikcə, öz təkliflərinin qeyri-maddi aspektlərinə diqqətlərini yönəltməklə böyük diferensiasiyaya can atırlar. Buraya məhsulun brendinqi və təqdim edilən fiziki məhsulun genişlənməsi üçün xidmətin göstərilməsi aiddir. Spektrin birinci tərəfinə gəldikdə isə, kompaniyalar və digər xidmət provayderləri etiraf edirlər ki, onların təqdim etdikləri xidmətin tipi və keyfiyyəti diferensiasiyanı təmin edən əsas vasitədir. Maddi və qeyri-maddi elementlər arasındakı xətt silinir, o, getdikcə daha aşağı sürüşür, deməli, qeyri-maddi elementlər bütün spektr boyu getdikcə daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

16.2 ƏLAQƏLƏR MARKETİNQİ

Müştəriləri saxlamaq üçün təşkilatlar getdikcə daha tez-tez əlaqələr marketiqinə müraciət edirlər. Əlaqələr marketinqinin diqqət mərkəzində əks rabitəni yaxşılaşdırmaq məqsədilə təşkilat və onun müştəriləri arasında əlaqələrin yaradılaması və son nəhayətdə müştərilərdə loyallıq yaratmaqdan ibarətdir.

Şəkil 16.2-də Peyn və b.-ları (*Payne et al.*, 1995) tərəfindən hazırlanmış "əlaqələr marketinqinin pilləkəni" təsvir edilmişdir. Bu pilləkən əlaqələrin qurulması mərhələlərinin qrafiki təsviridir. Pilləkənin ən aşağısında potensial alıcı və ya məqsədli istehlakçı yerləşir. Əvvəlcə diqqət potensial müştərini özünə cəlb etməyə və onu real müştəriyə çevirməyə yönəlir. Bu məqsədə çatmaq üçün marketinq fəaliyyəti müştəriləri "yaxalamağa" yönəlir. Bununla belə, "yaxalamadan" sonra vurğunun yerdəyişməsi baş verir: bütün diqqət daha uzunmüddətli, fasiləsiz əlaqələrin qurulmasına verilir. Alıcı mahiyyət etibarilə kompaniyaya məlum olmayan və ancaq bircə dəfə və ola bilsin ki, təsadüfən əlaqə qurulan şəxs olduğu halda, müştəri kompaniya ilə daimi əsasda biznes quran artıq müəyyənləşdirilmiş şəxsdir. Bununla belə, müştərilər təchizatçı-kompaniyaya ikili hiss duya bilə və ya neytral yanaşa bilər. Əlaqələr marketinqi, təchizatçı-kompaniyaya qarşı müsbət duyğuları olan və hətta onu müdafiəyəyə qalxan, təchizatçını digər alıcılara fəal surətdə məsləhət görən müştərilərini tərəfdarlarına çevrilməyə istiqamətlənib. Pilləkənin ən yuxarısında partnyor olan müştərilər yerləşir. Bu səviyyədə təchizatçı və müştəri qarşılıqlı fayda naminə birgə işləyirlər. Əlaqələr marketinqinin diqqət mərkəzində alıcının pilləkən üzrə yuxarıya hərəkət etdirilməsi, əlaqələrdən hər iki tərəfin əldə etdiyi dəyərliliyin artırılması üsullarının axtarılması durur.



Şəkil 16.2. Əlaqələr marketinqinin pilləkəni

Mənbə: Payne, Christopher, Clarc and Peck (1995), Relationship Marketing for Competitive Advantage

Lakin, müştərilərin heç də hamısı, pilləkən üzrə yuxarı hərəkət etdirilməyə eyni səviyyədə layiq deyillər. Əlaqələrin uğurlu marketinqində həlledici rol, əlaqələrin mövcudluğu şəraitində investisiyaların təmin edilməsi nöqteyi-nəzərindən kifayət dərəcədə dəyərli olan (indi və ya potensial olaraq) məqsədli müştərilərin aşkar edilməsindən ibarətdir. Məsələn, *İBM* kompaniyası özünün ən yaxşı 1 000 müştərisini seçib və onların cari və gələcək tələbatlarını müəyyənləşdirmək üçün böyük qüvvə sərf edir. Müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsi prosesini özünün imkanların idarə edilməsi sistemil ilə birləşdirərək *İBM* kompaniyası bu müştəriləri onların *İBM* üçün dəyərinə uyğun qiymətləndirmişdir. Digərləri ilə müqayisədə daha yüksək mövqe tutan müştəri, *İBM* kompaniyası üçün əlverişli imkanlar təqdim edən böyük layihə üzərində işə başladıqda, kompaniyanın bütövlükdə ən prioritet vəzifəsi bu layihədə iştirak tenderinin udulmasından ibarət olur (*Eisenstat et al.*, 2001).

Əlaqələr marketinqinin səmərəli olması üçün hər iki tərəfə əlaqələrin qurulması ilə şərtlənən ciddi səbəblər lazımdır (şəkil 16.3). Bəzi bazarlarda, məsələn, sərnişin dəmiryolu ilə daşıma bazarında, müştərilər, ola bilsin ki, "partnyor" olmağın üstünlüyü görməyə və təchizatçı ilə əlaqələrdə müstəqil olmağa üstünlük verə bilərlər. Kimsə təsadüfən respondentlərdən birinin qatarda müştərilərin razılıq anketini doldurarkən: "Mən necədə müştəri deyil, sərnişin olmaq istərdim!" dediyini təsadüfən eşitmişdir.

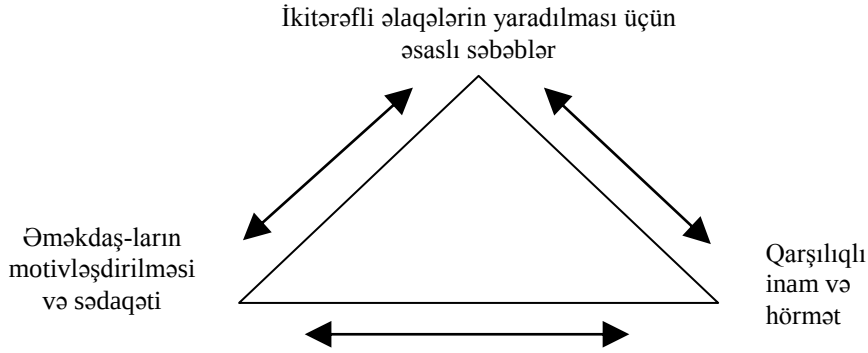
Bu yaxınlarda deyilmiş mülahizələrdən biri, bəzi kompaniyaların əlaqələrin qurulması haqqında təkliflərində ikiüzlülük etdikləri fikrini

yaradır. Müştərilərin fikirlərinə görə *British Airways*-lə əlaqələr heç cürə təyyarələrdə daha çox yerin olmasını səbəb olmayacaq, *Tesco* və *Sainsbury's*-lə əlaəqlər isə növbəti dəfə bu təchizatçıya yenidən müraciət etməkdən ötrü verilən rüşvətdən başqa bir çey deyil. Görünür ki, bu kompaniyalarla əlaqələrin yeganə maddi aspekti, müştərilərin böyük miqdarda maliyyə xidmətləri təklif edilən "poçt zibilləri" üçün hədəf olmasıdır (*Piercy*, 1997).

Bəzi bazarlarda, firmalar, müştərilərin əlaqələrdə gördükləri dəyərliliyi səhv mühakimə edir. Məsələn, maliyyə xidməti sferasında ayrı-ayrı müştərilərlə daha yaxın əlaqələrin qurulması, müştərilərin "şəxsi bank menecerlərinə" malik olmasında avtomatik olaraq dəyərlilik görəcəyinə dair fərziyyələr nöqteyi-nəzərindən sadəlövhlükdür. Əlaqlərin qurulması üçün əsas, hər bir tərəfin bu əlaqələrdən necə faydalandığını və ya faydalana biləcəyini müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Həddən artıq çoxlu firmalar, əvvəlki kimi, müştərilərin loyallığının və ya saxlanılmasının onlar üçün hansı dəyərlilik kəsb etdiyini nəzərə alaraq, ancaq, müştərilərin sövdələşmədən nə qazanacağını tam başa düşmə-yərək, situasiyaya, ilk növbədə öz baxışları prizamasından yanaşırlar.

Əksinə, bəzi firmalar indi başa düşürlər ki, müştəriyə təchizatçı ilə lazım olan əlaqənin tipinin özü müştərilərin ehtiyacları əsasında bazarı seqmentləşdirməyə imkan verən səmərəli vasitədir. Bu, əlaqələrin qurulması təyinatlı resursların məhz o qrup müştərilərə təmərküzləşmə-sinə gətirib çıxarır ki, bu zaman həmin əlaqələr hər iki tərəfə üstünlük gətirir və əhəmiyyətli dərəcədə xərcləri azaldır və digər metodların tətbiqi nəticəsində qərəzlilik yaranır. Xüsusən də işgüzar bazarlarda əməkdaşlıq kimi daha yaxın əlaqələrin qurulmasında zaman-zaman kommersiya əhəmiyyətli informasiyaların mübadiləsinə hazır olmaq da daxil olmaqla qarşılıqlı inam və tərəflər arası hörmət xüsusilə vacibdir (*Crosby et al.*, 1990).



Şəkil 16.3. Əlaqələr marketinqinin "üç nəhəngi"

Bu yaxınlarda ABŞ–da aparılmış tədqiqatın nəticələrinə görə müəssisələr arasında sövdələşmələr bazarında fəaliyyət göstərən

kompaniya üçün problem, artıq, sadəcə məhsulu satmaq deyil, satıcı ilə alıcı arasındakı əməkdaşlıq yolu ilə "üstünlüyə malik xarici mənbəyə çevrilməkdir". Belə əlaqələr şəraitində alıcı hesab edir ki, satıcı onun biznesini yaxşı tanıyır və alıcının müstəqil surətdə hazırlaya və istehsal edə bilməyəcəyi məhsul və xidmətlər istehsal edir. Bundan başqa, alıcıya, bu təchizatçının, ona, təyin edilmiş qiyməti üstələyən əlavə dəyərlilik verdiyiniə dair əsaslı dəlilləri olmalıdır. Üstün təchizatçılar alıcının biznesinə əlavə dəyərlilik gətirən, onların tələbatlarını öyrənən, alıcıların biznesinin səmərəliliyini yüksəltmək məqsədilə əlavə xidmətlər təqdim edən və bütün bunların etdiyini sübut edənlərdir. Tək-tək sövdələşmələrə əsalanan biznesdən belə əlaqələrəcən uzun yol qət etmək lazımdır (*H.R.Chally Group,* 1996).

Əlaqələr marketinqinin üçüncü ən mühüm əsası əməkdaşların cəlb edilməsi səviyyəsi və onların əlaqələrin yaradılması və saxlanılmasına sədaqətliliyidir. Əlaqələr marketinqinə dair kompaniyaların strategiyalarının direktorlar şurasının iclas zallarında müəyyənləşdirildiyinə baxmayaraq, bu strategiyaların uğurları onları həyata keçirən əməkdaşlardan asılıdır. Alıcılarla kontaktda olan satış üzrə mütəxəssislərdən tutmuş mühasiblərə və kompaniyanın avtomobil parkına xidmət göstərə işçilərə qədər, əməkdaşlar, əlaqələrin qurulmasında öz rollarını dərk etməli, bu işə sadiq olmalı və bu məqsədlərə çatmaq üçün kifayət qədər motivləşdirilmiş olmalıdırlar. Müştəriyə gəldikdə isə, əksər hallarda, onun satış məntəqəsində və ya xidmət göstərilməsində qarşılaşdığı əməkdaşlar kompaniya və onun brendini *təcəssüm etdirir*. Biz bu əlaqələrin rollarını daxili marketinqin əhəmiyyətinin artırılmasına həsr olunmuş 19-cu fəsildə ətraflı surətdə nəzərdən keçirəcəyik.

16.2.1. Müştərilərlə əlaqələrin yaradılması

Müştərilərlə daha sıx əlaqələrin yaradılmasına imkan verən və uyğun olaraq da onları əlaqələr marketinqinin pilləkənində yuxarıya qaldıran bir sıra metodlar mövcuddur. Bu metodları üç əsas kateqoriyaya bölmək olar: loyallığın əlavə üstünlüklərinin yaradılması; struktur əlaqələrin yaradılması; razı müştərilər.

Loyallığın əlavə üstünlüklərinin yaradılması

Elementar yanaşma müştərilər üçün loyallığın əlavə üstünlüyünün yaradılmasından ibarətdir. Bu maliyyə qazancları yaxud da sosial üstünlük ola bilər.

Maliyyə qazancları müştərilər üçün təchizatçılarla uzunmüddətli əlaqələrin qurulması və onlara loyallığın maliyyə əsası kimi çıxış edir. Bu, topdansatış və ya təkrar alışlar zamanı güzəştlər və ya loyallığa görə mükafatlandırma ola bilər. Buna tipik misal mağazaların təsis etdikləri

loyallıq kartlarıdır ki, bu zaman alıcılar onlara pulsuz mal almaq hüququnu verən xal yığırlar; yaxud da Milli Vestministr bankının kredit kartlarından istifadə etməklə aviamillərin yığılması (*British Airways* kompaniyasının reklam kampaniyası: təyin edilmiş mağazalardan malların alınması kompaniyanın hava yolunda müəyyən miqdar mildə pulsuz reys etməyə imkan verir – *tər.-nin qeydi*).

Sosial üstünlüyə *Heinz* kompaniyasının maliyyələşdirdiyi və bu kompaniyaya aid olan aşağı kalorili məhsulların irəlilədilməsi üçün istifadə edilən "Öz çəkisinə nəzarət edən insanlar" (*Weight Watchers Club*) kimi ictimai qrupların təşkil edilməsi göstərilə bilər. Digər sosial üstünlüyə korporativ qonaqpərvərlik və ya müştərilərin firma tərəfindən maliyyələşdirilən qarşılıqlı faydalı işgüzar əlaqələri inkişaf etdirmək məqsədilə digər müştərilərlə görüşə biləcəyi sosial tədbirlərin təşkili aiddir. *British Airways* kompaniyası yüksək icraçı rəhbərlər və qərar qəbul edən digər şəxslər üçün Premyer Klub (Premier Club) yaratmışdır. Bu klubun üzvlərinin sayı 1 000 adamla məhdudlaşmışdır. Klubun üzvlüyü aeroportlarda və bortlarda müstəsna VİP-xidməti deməkdir. Klubun üzvləri, həmçinin, xidmətlərin sifariş edilməsi və biletlərin saxlanması zamanı prioritet xidmət hüququna malikdirlər; bu hüquqa görə uçuş zamanı onlar öz sevimli şərablarını sifariş edə bilərlər.

Land-Rover kompaniyası da loyallığın yaradılmasına və tamötürücü maşınlar bazarında satışın stimullaşdırılmasına səy göstərirlər. Bazarın tədqiqi göstərdi ki, *Land-Rover* kompaniyasının müştəriləri yolun olmadığı şəraitdə sürmək arzusundadırlar, lakin, çox az hissəsi həqiqətən də belə şəraitdə gedirdilər. Məsələ ondan ibarət idi ki, bir dəfə bu şəraitdə sürmüşş müştərilər, əksər hallarda bu brendə sadiq qalırdılar. Hazırlanmış loyallıq proqramının əsasında "sərgüzəşt" anlayışı qoyulmuşdur və *Land-Rover* avtomobil markasının sahibləri öz poçtlarında, mütəmadi olaraq, Böyük Britaniyada və onun sərhədlərindən kənarda keçirilən yolun olmadığı şəraitdə yarışlar təklifi olan kitabçalar almağa başladılar. Proqram 44 ölkədə beş müxtəlif dillərdə reallaşdırılmağa başlanıldı. Başlanğıcda onlar uğur qazandılar və bütün xarici yarışlara biletlər reklamın gedişindən dərhal sonra satılırdı. Bütövlükdə satışın həcmi 1998-ci ilə nisbətən təxminən 2 faizə qədər artdı (RoyalMail.com, November 2001).

Struktur əlaqələrin qurulması

Kompaniya əlavə fayda və üstünlüklər təqdim etməklə müştəriləri ilə qırılması çətin və bahalı olan struktur əlaqələr qura və bilər (*Storbaka et al.*, 1994). Məsələn, peşəkar tibb texnikası təchizatı ilə məşğul olan kompaniyalar cərrahlara dizləri və bud oynaqlarının endoprotezləşdirmə əməliyyatları zamanı özlərinin hazırladığı endoprotezlərdən istifadə

etməsi üçün xəstəxana avadanlıqlar ilə təmin edirlər. Belə avadanlıqlar rəqiblərin endoprotezləri ilə iş zamanı münasib deyil və beləliklə də cərrahların loyallığının saxlanmasında əsas stimuldur. Cərrahların tibbin yeni nailiyyətləri ilə tanış ola biləcəyi simpozium və konfranslarda iştirakının maliyyələşdirilməsi də təchizatçı ilə əlaqələrin möhkəmlənməsinə və uyğun korporativ reputasiyanın yaradılmasına xidmət edir.

Bəzi sahələrdə, xüsusən də, söhbət müdafiə olunan patentlərdən istifadədən getdikdə sənaye struktur əlaqələri hüquqi müqavilələrə və öhdəliklərə əsaslana bilər. Həmçinin, müştərinin əldə edə bilmsi məqsədilə biliklərin və təcrübənin mübadiləsi üçün də əlaqələrin yaradılması mümkündür.

Möhkəm struktur əlaqələrin mövcudluğu şəraitində, əgər təchizatçının dəyişdirilməsi yüksək xərclərə səbəb olacaqsa, onda, hətta narazı müştərilər də loyal olacaqlar (*Gronhaug and Gilly*, 1991). Klark və Peyn (*Clark and Payne*, 1995) kompaniyanın bir-biri ilə əlaqəli məhsullar qrupu təklif etməklə müştərilərin getməsinə maneəçilik yaratdığı "strateji yığımların yaradılmasını" təsvir edirlər. Məsələn, banklar müştərilərə müxtəlif hesab tipləri, həmçinin, girovların rəsmiləşdirilməsi üzrə xidmətlər və borc verilməsini təklif edə bilər. Bu xidmətlərdən bir və ya bir neçəsindən narazılıq olsa da, bütün göstərilən xidmətləri nəzərə almaqla müştəri üçün rəqibə keçmə xərcləri böyük ola bilər. Əməkdaşlıq bazasında müştərilərlə əlaqələrin əhəmiyyətinin yüksəldilməsi və əməkdaş təşkilatlar şəbəkəsinin formalaşması problemləri strateji birliklərin və birləşmələrin tədqiq olunduğu 15-ci fəsildə daha ətraflı surətdə baxılmışdır.

Müştəriləri razılığını necə qazanmalı

Müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrin yaradılması və onların pilləkəndə tərəfdarlara, müdafiəçilərə və partnyorlaracan yerinin dəyişməsi üçün əsas kimi ən vacib amil müştərinin əlaqələrdən əldə etmək istədiyindən çox əldə etməsini təmin etməkdən ibarətdir.

Araşdırmaların nəticələrinə görə, təkcə müştərilərin razılığı çətin ki, onların loyallığı saxlamasına və kompaniyanın maraqlarının müdafiəçisi olmaqlarına kifayət etsin (*Jones and Sasser*, 1995; *Reichheld*, 1993). Müştərilərin seçim genişliyinə və həmin məhsul və ya xidmətə cəlb olunması səviyyəsinə birbaşa təsir göstərən bazar rəqabətinin səviyyəsindən asılı olaraq "razı" müştərilərin saxlanması göstəriciləri kəskin olaraq fərqlənə bilər. Məsələn, *British Airways* kompaniyası müəyyənləşdirdi ki, müştəriləri saxlanması göstəricisi həm razı, həm də narazı müştərilər arasında tamamilə eynidir. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, "müştərilərin saxlanması" müştərilərin loyallığı və razılığı ilə eyni deyil. Reyşeld bildirir ki, (Reichheld, 1993) təchizatçıları

dəyişən müştərilərin 65-85 faizi özlərinin əvvəlki təchizatçılarının xidmətlərindən razı olduqlarını deyirlər. Narazı müştərilər arasında (seçim azadlığına malik olanlardan) müştərilərin saxlanması göstəricisi nadir hallarda 20 faizi ötür, həddən artıq narazılar arasında, "terrorçular" və ya "zəhərləyici quyuqazanlar" biznesə böyük təhlükə törədə bilərlər, çünki, onlar öz narazılıqlarını digərləri ilə bölüşürlər.

İndiki vaxtda müştərilərin qorunması ehtimalını yüksəltmək üçün onların gözləntilərini üstələmək və daha böyük dəyərlilik təqdim etmək lazımdır. Çox razı və ya xoşbəxt müştərilər arasında saxlanma göstəricisi, onların tərəfdarlara və ya öz uğurlu təcrübələrini digərləri ilə bölüşərək kompaniyanın maraqlarının müdafiəçisinə çevriləcəyi ehtimalı kimi yüksəkdir.

Razı müştərilərə malik olmaq üçün, müştərilərə xidmət göstərməni təkcə təşkilatların hazırladığı strategiyalarda deyil, həm də onun bazarda həyata keçirdiyi işlərdə də yüksək prioritetli məsələ hesab etmək lazımdır.

16.3 MÜŞTƏRİLƏRƏ XİDMƏTDƏ ÜÇ "S"

Müştərilərə uğurlu xidmət "üç S xidməti adlanan" üç vacib tərkib hissədən ibarətdir: bunlar strategiya, sistemlər və əmkdaşlardır.

Birincisi, aydın xidmət strategiyası tərtib edilməli, alıcılara və müştərilərə xidmət göstərmədə hər bir şəxsin öz rolunu bilməsi üçün informasiya bütün təşkilata yayılmalıdır. Belə strategiya kompaniyanın müştərilərə xidmət göstərmədə sədaqətliliyini və xidmətin bütövlükdə korporativ strategiyada rolunu əks etdirməlidir. Kompaniyalar fəaliyyətlərinin nəticələrini ümumi qiymətləndirmək üçün maliyyə və digər meyarlarla yanaşı getdikcə daha tez-tez müştərilərin razılığı meyarlarını da tətbiq edirlər. Bu onu göstərir ki, indi kompaniyalar müştərilərin razılığına daha yüksək əhəmiyyət qaldırırlar. Həqiqətən də, kompaniyaların bəziləri əldə edilmiş müştəri razılığı səviyyəsindən asılı olaraq öz işçilərinin xidməti yüksəlişini təmin edir və onlara mükafatlar ödəyirlər.

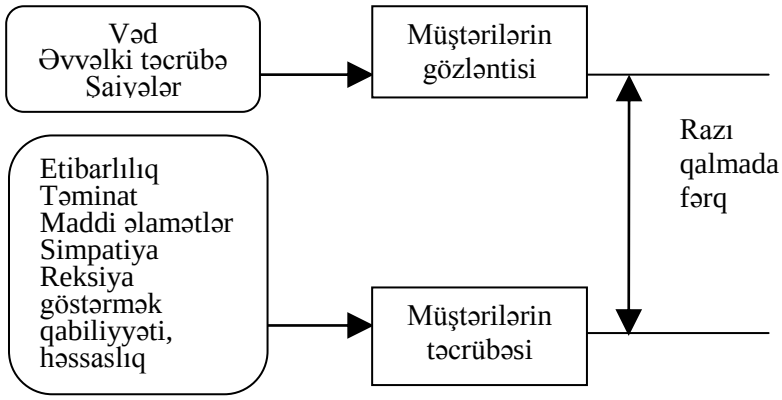
Doğurdan da, firmaların müştərilərə yüksək xidmət göstərməyə sədaqətliliyi təkcə strategiyada əks olunmamalıdır. Kompaniyalar əməkdaşlara müştərilərə xidmət göstərməyi təmin etməyə imkan verən sistemləri də işə salmalıdırlar (*Payne*, 1993). Bu, firmada informasiyanın sürətli və sadə mübadiləsi üçün kompüter sistemlərinin tətbiqi və ya daha praktiki, bundan daha az vacib olmayan kütləvi xidmət vasitələrinin yaradılmasını nəzərdə tuta bilər. 1990-cı illərdə xidmətlərin yaxşı təchizatçılarının fərqləndirici əlaməti müştərilərə xidməti təkmilləşdirmək məqsədilə yeni texnologiyaları qəbul etmək və istifadə etmək (onun üçün də qərq olmaq yox) bacarığından ibarət idi.

Üçüncüsü və yəqin ki, daha vacibi kompaniyanın əməkdaşlarının müştərilərə xidmətin əhəmiyyətliliyini qəbul etməsi və bütün qüvvəsi ilə bu xidməti göstərməsidir. Əməkdaşları işə götürmək, öyrətmək və səlahiyyətləri onlar arasında elə bölmək lazımdır ki, onlar, müştəridə heyranlıq yaradan xidmət göstərsinlər, bundan sonra isə əməkdaşlar ədalətliklə mükafatlandırılmalıdırlar. Bouen və Loler (*Bowen and Lawler*, 1992) əməkdaşların yüksək xidmət göstərməsinə imkan yaradan bəzi amilləri göstərir. Əsas amil həm müştərinin nə tələb etdiyi barədə, həm də, təşkilatın belə xidmət səviyyəsi təqdim etməsi işində hansı uğurlar əldə etdiyi barədə informasiyanın verilməsidir. Həmçinin, əməkdaşın, göstərilən xidmət səviyyəsinə təsir göstərən qərar qəbul edə bilmək hüququnun da böyük əhəmiyyəti var.

16.4 YÜKSƏK KEYFİYYƏTLİ XİDMƏTİN TƏQDİM EDİLMƏSİ

Müasir dövrdə ABŞ-da (məsələn, *Berry and Barasuraman*, 1991) və Avropada (məsələn, *Gumesson*, 1987; *Gronroos*, 1994; *Payne et al.*, 1995) xidmətin təbiətinin öyrənilməsi, həmçinin, müştərilərin nöqteyi-nəzərindən üstün xidmət haqqında bir çox tədqiqatların nəticələri nəşr olunmuşdur.

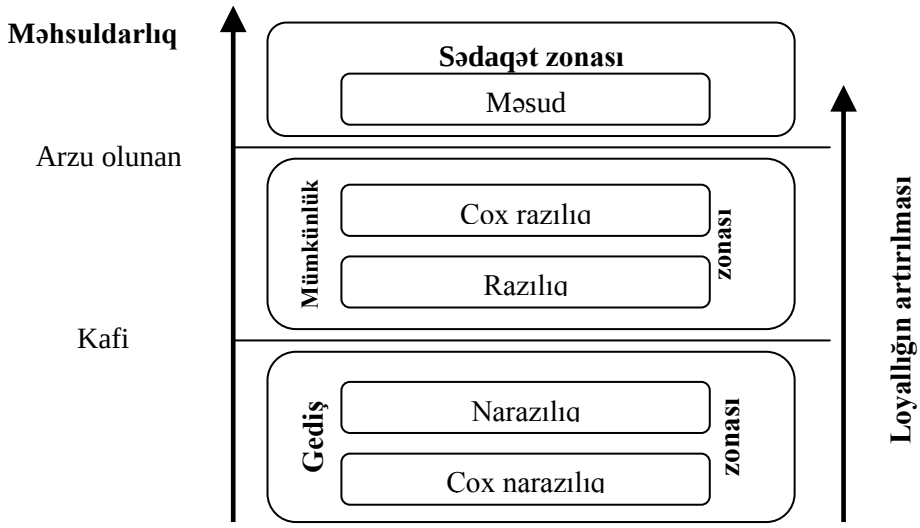
Müştərilərin razılığının qiymətləndirilməsi haqqında əksər işlərin müəllifləri (məsələn, *Berry and Barasuraman*, 1991) müştərilərin nəzərdə tutduqları ilə əldə etdikləri xidmət səviyyəsini qiymətləndiridiyi qənaətinə gəlmişlər. Xidmətin təqdim edilməsi keyfiyyəti və uyğun olaraq da müştərinin razılıq səviyyəsi birbaşa olaraq gözlənti ilə əldə edilmiş təəsürat arasındakı fərqlə (və ya uyğunsuzluqla) bağlıdır (şəkil 16.4).



Şəkil 16.4. Müştərinin razılığının qiymətləndirilməsi

16.4.1 Gözlənti

Berri və Parasuraman (*Berry and Barasuraman*, 1991) gözləntini müqayisə üçün etalon kimi istifadə edilməsinin iki üsulunu göstərir. Biricisi – bu, müştərilərin fikrincə, ilk xidmət təcrübəsində baş verəcəklərdir. İkincisi – bu, müştərilərin arzuladıqları xidməti almaq istəkləridir. Bu iki səviyyə məmnunedici və arzu olunan xidmət səviyyələridir. Berri və Parasuramanın fikrincə (1991) onların arasında "yol verilən zona" yerləşir. Əgər xidmət səviyyəsi yol verilən zonadan yuxarıda yerləşirsə, onda, müştərini təəcübləndirmək və onun loyallığını möhkəmləndirmək xoşdur. Əgər ki, xidmət səviyyəsi yol verilmə səviyyəsindən aşağıdırsa, bu özü ilə narazılıq, məyusluq gətirəcək və nəticədə müştərilərin loyallığının azalmasına səbəb olacaqdır (şəkil 16.5). Tədqiqat göstərir ki, hər iki tip gözlənti dinamikdir və vaxt getdikcə artırlar.



Şəkil 16.5. Məhsuldarlıq, razılıq və müştərilərin loyallığı

Bununla yanaş belə bir fikirlər səslənmişdir ki, arzuolunan səviyyə məmnunluq səviyyəsinə nisbətən daha zəif dəyişir. Aydınlaşmışdır ki, müştərilərin nəzərdən keçirdikləri alternativ xidmətləri nəzərə almayaraq, onların şəxsi tələbatından tutmuş ilk növbədə sövdələşmə bağlamağa can atan xidmət təchizatçılarından göndərilən konkret təklifə kimi, gözləntiyə bir çox amillər təsir göstərir. Nüfuzlu şəxslərlə qeyri-formal şifahi ünsiyyət, həmçinin, müştərinin əvəlki təcrübəsi də xidmət səviyyəsi ilə bağlı gözlətilərə təsir edir.

Xidmət təchizatçısı ilə və ya anoloji təchizatçı ilə əvvəlki iş təcrübəsi çox vaxt gözləntilərin formalaşması üçün çıxış nöqtəsi olur. Restorandan çıxarkən müştərilər, adətən, özlərinin başqa restoranlara getmə təcrübələrindən çıxış edərək onu mühakimə edirlər: "şərait nisbə-

tən daha sakit idi, nəinki...", "Yemək ...-kına misbtən daha yaxşı idi". Müştərinin gözləntisinə öz təcrübəsindən əlavə olaraq həm də onun dostları, qohumları və ya kolleqalarının fikirləri də təsir edir. Müştərinin fikir müəllifinə olan hörmətindən asılı olaraq, o, gözləntiyə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə və hətta müəyyən xidmətdən birinci dəfə istifadə etmədən fikrini döndərə bilər.

Gözləntini müəyyənləşdirən üçüncü vacib amil, kompaniyanın müştəriyə onun xidmətinə müraciət etməsinə qədər veriyi vəddir. Reklam elanı formasında verilmiş vədlər, satıcının təklifi və qiymətəmələgəlmə strategiyasının köməyi ilə yaradılmış bütövlükdə kompaniyanın imici və s. kompaniyanın əməl etməli olduğu standartları müəyyənləşdirir. Bu halda vədin düzgün səviyyəsinin seçilməsi sadə vəzifə olmaya bilər. Çox az şey vəd edərək müştərilərin cəlb edilməsində uğursuzluğa düçar olmaq olar(onları rəqiblərin daha cəlbedici təklifləri yoldan çıxara bilər); kompaniya verə biləcəyindən daha çox şey vəd edərsə, onda müştəriləri razı qalmayacaqlar.

Müştərilərin gözləntilərinin idarəedilməsi və onların gözləntilərini üstələmə

Şəkil 16.5-dən görünür ki, təşkilat tam razı qalmaları üçün, alıcıların gözləntilərini üstələməlidir. Bu məqsədə çatmağın iki yolu var: yüksək keyfiyyətli xidmətin göstərilməsi yaxud da müştərilərin gözləntilərinin idarə edilməsi, onları üstələyə *bilmək üçün* gözləntiləri aşağı salmaq. Əlbəttə ki, bunlar bir-birini inkar etməyən üsullardır; əksinə onları birgə tətbiq etmək lazımdır. Berri və Parasuraman (*Berry and Parasuraman*, 1991) müştərilərin gözləntilərini idarə etmək üçün bir sıra tədbirlər göstərirlər:

- **Vədlərlə reallığın uyğunluğunun təmin edilməsi.** Aydın və aydın olmayan vədlər birbaşa olaraq təşkilatın nəzarəti altındadır, ancaq yenə də, sövdələşmə bağlamağa can ataraq heç vaxt realizə edilməycək vədlər verilir. Qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün, vədləri, onların yerinə yetirilməsinə məsul olan şəxslərlə razılaşdırmaq lazımdır. Müştərilərə vədlərin yerinə yetirilməsini (və ya artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi) nümayiş etdirmək məqsədilə istifadə edilməsi mümkün olan metodlara da diqqət ayırmaq lazımdır.
- **Diqqəti etibarlılığa yönəltmək.** Aşağıda biz xidmətin qiymətləndirilməsinin əsas elemnentlərini göstərəciyik. Əksər xidmətlərin vacib aspektini onun etibarlılığı təşkil edir: nə isə etməyə söz verdikdə, sözünüzün işinizə uyğun gəlməsi üçün vədinizə əməl edin. Əgər xidmətin göstərilməsi etibarlılığı ilə

fərqlənirsə, onda, meyarların uyğunsuzluğu şəraitində (göstərmə üsulu) ümumi qiymətləndirmə böyük ehtimalla qəbuledilən olacaqdır. Əgər xidmətin göstərilməsi etibarlılığı ilə fərqlənirsə, əyər-əskiyin aradan qaldırılmasına və ya təkrar xidmət göstərilməsinə tələbat aşağı düşür, bu isə göstərilən xidmətin qənaətbəxşliyinə dair kifayət qədər vacib indikatordur. Əyər-əskiyini aradan qaldırılması zamanı, çox böyük ehtimalla, müştərilərin gözləntiləri artır və deməli, sizin öz vəzifənizi uğurlu yerinə yetirmə şansınız da azalır.

- **Müştərilərlə əlaqə saxlamaq.** Müştərilərin gözləntilərini anlamaq və onlara xidmətin mümkün sərhədlərini başa salmaq məqsədilə gözləntilərin idarəedilməsinin kəsərli metodu müştərilərlə əlaqə saxlamaq ola bilər. Əlaqə dözümlülüyü artıra, müştərilərə qayğı göstərilməsinə və yol verilən zonanın genişlənməsinə səbəb ola bilər. Müştərilərin məyusluq ehtimalını (lakin, belə məyusluğun tam olaraq olmamasına təminat verməməklə!) azaltmaq üçün istifadə edilən əlaqə üsuluna sadə misal müştəriyə görüşə gecikdiyi barədə qabaqcadan zəng edərək xəbər verilməsidir.

16.4.2. Qiymətləndirmə

Müştərilər xidmət təchizatçısının işini öz gözləntiləri ilə müqayisədə qiymətləndirirlər. Burada, həmçinin, müştərilər tərəfindən, onlara göstərilən xidmətlərin qiymətləndirilməsi zamanı, nəzərə aldıqları bir sıra amillər mövcuddur. Nisbətən daha dayanıqlı təsnifat Parasuraman və b-larının (*Parasuraman et al*., 1988) təklif etdikləri modeldir. Onun beş tərkib hissəsi vardır ki, adları RATER (ingiliscəsi – *Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness* – etibarlılıq, təminatlılıq, maddi elementlər, canı yananlıq, reaksiya göstərmək qabiliyyəti) abbreviaturası üzrə asan yadda qalır.

- **Etibarlılıq** – bu, təchizatçının vəd edilmiş xidməti inamla və dəqiqliklə təqdim etmək qabiliyyətidir. Başqa sözlə, bu, iş sözlə uyğun gəldikdə, spesifikasiyaların uyğunluğudur. Xidmətlə bağlı əksər situasiyalarda etibarlılıq bir çox müştərilər üçün ən vacib aspektdir. Bundan başqa, etibarlı xidmət razılığın və ya müştərilərin heyranlığının yüksəlməsinə imkan verir, o xidmətlərin əyər-əskiyinin düzəlməsinə xərcləri aşağı salır və əməkdaşların ruh yüksəkliyinə səbəb olur(*Berry and Parasuraman*, 1991).
- **Təminat** səriştəlilikdən və əmkdaşların lütfkarlığından və onların etimad yaratmaq qabiliyyətindən və öz texniki vərdişlərinə inamından asılıdır. Müştərilər restoranın şef-aşbazının hazırladığı

yeməkdən zəhərlənmiyəcəklərinə, həmçinin, mexaniklərin avtomobili təmir edə biləcəklərinə, mühasiblərin lazımi qaydada işləyərək vergidən yayındıqlarına görə zindana düşməyəcəyinə əmin olmaq istəyirlər. Peşəkar səriştəlilik təminat üçün əsasdır. Bununla belə, təkcə səriştəliliyin yüksək səviyyəsi kifayət etməyə bilər. Onu müştərilərə nümayiş etdirmək lazımdır və bunun üçün çox vaxt sübutların təqdim edilməsi lazım gələ bilər.

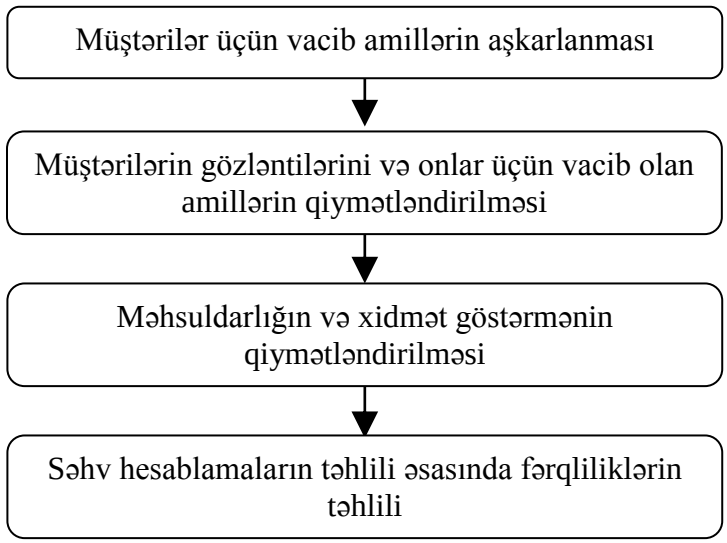
- **Maddi elementlər** – bu fiziki vasitələrin olmasıdır: avadanlıq, heyət, hesabatlar, kommunikasiya vasitələri və s. Məsələn, diplomlu mühasib-ekspertlər, onların xarici görkəmlərinin müştərilərdə yaratdığı təəsüratın nə qədər əhəmiyyətli olduğunu yaxşı başa düşürlər. Kompaniyalarda partnyorlar və menecerlər üçün avtomobillərin seçilməsinə xüsusi diqqət və mükəmməlliklə yanaşırlar. Müştərilərin nöqteyi-nəzərincə, həddən artıq bahalı və dəbdəbəli maşınlar, onların, xidmətlərə həddən artıq pul ödədiyinə, həddən artıq ucuz avtomobillər isə kompaniyanın işlərinin elə də yaxşı getmədiyinin əlamətidir. Beləliklə, maddi elementlər peşəkar səriştəliliyin indikatoru kimi istifadə edilə bilər.
- **Canı yananlıq** müştəriyə xüsusi diqqət və qayğının ayrılmasından ibarətdir. Məhz bu keyfiyyət yaxşı həkimə öz xəstəsinə həqiqətən də onun səhhəti barədə düşündüyünü, sadəcə indiki xəstəliyini müalicə etmədiyini inandırmağa kömək edir. Canyananlıq müştəriyə fərdi yanaşma və onun uzunmüddətli maraqlarına qayğı deməkdir.
- **Reaksiya göstərmə qabiliyyəti** – bu, təşkilatın müştərinin tələblərinə və istəklərinə müsbət və vatında reaksiya göstərmək qabiliyyətidir. Bəzi müəssisələr, *Laser* brendi altında mətbəx bıçaqlarının istehsalçısı *Richardson Shefield LTD* kimi, rəqiblərinə nisbətən öz müştərilərinə daha həssas yanaşdıqlarına görə güclü mövqe tuta bilmişlər. Bu kompaniya bildirir ki, yazılı suallara cavablar gün ərzində, faksla göndərilənlərə bir neçə dəqiqə ərzində, telefondan daxil olanlara isə dərhal veriləcək. Növbəti iş günü hətta yeni spesifikasiya üzrə məhsul nümunələri də təqdim oluna bilər. Bəzi bazarlarda dərhal və ya təxminən dərhal reaksiya xüsusilə əhəmiyyətli hesab olunur. Məsələn, Yaponiyada lift istehsalı sahəsində uğurun əsas amili nasazlığın aradan qaldırılması sürəti hesab olunur, çünki, yaponlar sadəcə olaraq nasaz liftdə qalmağa nifrət edirlər! Reaksiya göstərm qabiliyyətinin aşkarlanması üçün çeviklik tələb olunur. Reaksiya göstərmək qabiliyyəti ilə fərqlənən təşkilat imkan düşdükcə belə istəkləri qabaqcadan görməli və eyni zamanda öz sistemində və

proqnozlaşdırılmayan hadisələrə reaksiya göstərməyə imkan verən əlavə potensial əməliyyatlarında bunları nəzərə almalıdır.

Xidmətin keyfiyyətinin beş təsvir edilmiş meyarı banklardan restoranlara qədər, tikintidən peşəkar xidmətlərədək xidmətlərlə bağlı müxtəlif situasiyaların öyrənilməsi nəticəsində aşkarlanmışdır (*Parasuraman et al*., 1988). Hər bir amilin nisbi əhəmiyyəti, onun istənilən situasiyada meydana gəlməsi üsulu kimi, müxtəlif ola bilər, ancaq, yenidən və yenidən bu amillər göstərilən xidməti qiymətləndirən müştərilərin nöqteyi-nəzərində əhəmiyyətli ola bilər.

16.5 MÜŞTƏRİLƏRİN RAZILIQ SƏVİYYƏSİNƏ NƏZARƏT EDİLMƏSİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Müştərilərin razılıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə şikayətlər və təkliflər uçotunun köməyilə başlamaq olar. Bu yolla şikayət etmək qərarına gəlmiş ən narazı müştəriləri təyin etmək olar. Əlbəttə, problem ondan ibarətdir ki, situasiyanı dəyişmək artıq gec ola bilər, ancaq, praktikada sübut edilmişdir ki, müştərilərin problemlərinə dərhal diqqət göstərmə qarşılıqlı münasibətlərdə etimadın yaranmasına səbəb olur. Berri və Parasuraman (*Berry and Parasuraman*, 1991) bu hadisəni "ikinci dəfə *çox* düzgün xidmət göstərilməsi" adlandırırlar (bax, həmçinni *Hart et al*., 1990).



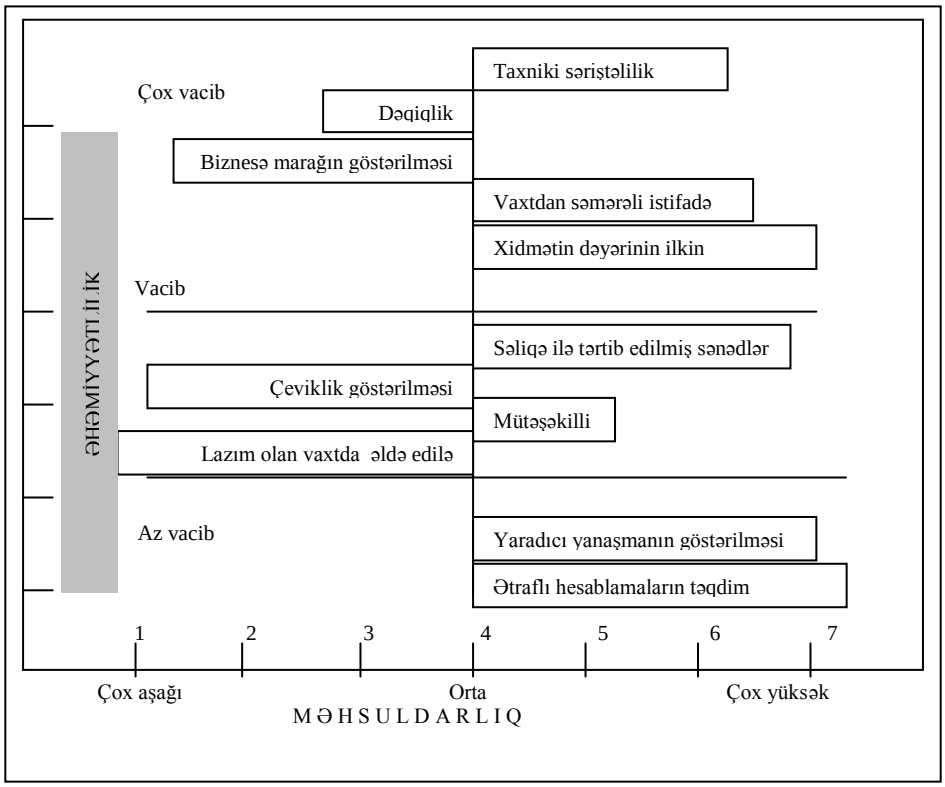
Şəkil 16.6. Müştərilərin razılıq səviyyəsinin güdülməsi

Bununla belə şikayət etmiş hər bir narazı müştəriyə 12 narazı, lakin, şikayət etməmiş müştəri düşür. Onlar sadəcə digər təşkilata müraciət edir və hətta mümkündür ki, digərlərinə də öz mənfi təcrübələri haqqında danışsınlar ("quyuqazan zəhərləyicilər"). Deməli, heç nə etmədən ildırımın çaxmasını gözləmək deyil, müştərilərin razılıq səviyyəsinin daha da sistemli təhlilini aparmaq lazımdır.

Daha sistemli yanaşma müştərilərin razılıq səviyyəsinə dair daha mütəmadi sorğuların aparılmasından ibarətdir. İndi bu metoddan dəmiryol kompaniyalarından tutmuş beynəlxalq mühasibat firmalarına kimi əksər xidmət provayderləri tərəfindən tətbiq edilir. Qiymətləndirmə dörd mərhələdə həyata keçirilir (16.6):

1. Müştərilər üçün vacib amillərin aşkarlanması. Bunlar, menecerlərin nöqteyi-nəzərində vacib olan amillərlə bütünlükdə eyni deyil. Konkret halda keyfiyyət tədqiqatının, məsələn, qrup müzakirəsi və ya dərinləşdirilmiş sorğunun aparılmasının faydalı metodu ola bilər. İri mühasibat firmalarından birinin müştərilərin dərinləşdirilmiş sorğu-sualı göstərdi ki, partnyorun kompaniya-müştərinin biznesinin inkişafına dair real qayğısı (can yananlıq) uzunmüddətli əlaqələrin formalaşması üçün əhəmiyyətli amildir.
2. Aşkarlanmış amillərin nisbi əhəmiyyətliliyinin qiymətləndirilməsi və bu amillərə uyğun müştərilərin gözləntilərinin təyin edilməsi. Müştərilərin bəziləri problemlərinin dərhal nəzərdən keçirmələrini ümid etdikləri halda, digərlərinin gözləntisi mötədil ola bilər. Əgər bəziləri üçün etibarlılıq birinci dərəcəli əhəmiyyətə malikdirsə, digərləri üçün xərclərin məbləği daha zəruri ola bilər.
3. Müştərilər üçün vacib olan amillərə uyğun xidmət təchizatçılarının məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi. Bu mərhələdə gözləntiyə münasibətdə məhsuldarlığın birbaşa qiymətləndirilməsi kara gələ bilər (*Parasuraman et al.*, 1994).

Şəkil 16.7. Məhsuldarlıq - əhəmiyyətlilik matrisi



Şəkil 16.8 Məhsuldarlığın qiymətləndirilməsi (diplomlu mühasib - ekspert)

Xidmətin bu daha az vacib aspektlərinin olması, bütün qüvvənin daha zəruri amillərə yönəltməkdən diqqəti yayınmasına səbəb ola bilər və deməli, burada rasionallaşdırma üçün potensial mövcuddur. Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, bəzən müəyyən amillər müştəri üçün hər şey qaydasında olduqda xüsusi əhəmiyyət kəsb etmir. Əgər firma ətraflı hesablar təqdim etməsə idi, yəqin ki, məhz bu amil "olduqca vacib" olardı!

Məhsuldarlıq gözləntiyə uyğun gəlirmi, onların səviyyəsi aşağıda qalır, yoxsa gözləntini üstələyir? Bu mərhələdə məhsuldarlıq-əhəmiyyətlilik matrisinə uyğun olaraq nəzərdən keçirilən amilləri yekunlaşdırmaq lazımdır (şəkil 16.7). Amillər matrisdə müştərilər üçün əhəmiyyətliliyinə və bu amillər üzrə firmaların məhsuldarlığına görə nəzərə alınır.

Belə qiymətləndirilmənin tipik misalı şəkil 16.8-də verilir. Bu, diplomlu mühasib ekspertin xidmətləri təqdim edən firmaların məhsuldarlığının qiymətləndirilməsidir. Qiymətləndirmə müştəri tərəfin, iri dövlət kompaniyasının maliyyə direktoru tərəfindən yerinə yetirilmişir. Uyğun amillər dərinləşdirilmiş

sorğunun və məhsuldarlığın "aparıcı mühasibat firmalarından nəyi gözləmək olar?" nəzər-nöqtəsindən edilmiş qiymətləndirilməsinin köməyi ilə aşkarlanmışdır. Bu matirisdən xidmətin müştəri üçün həddən artıq vacib olan ("həyati zəruri"), kompaniyanın isə lazımi məhsuldarlıq vermədiyi (qiyməti "ortadan aşağı") aspektlərinə diqqətin yönəlməsi məqsədilə istifadə etmək olar. Göstərilmiş misalda xidmətin beş elementi müştəri üçün "həyati əyəmiyyətli" olmuşdur. Bu amillərdən üçü üzrə məhsuldarlıq gözləntini üstələmiş, ancaq ikisi üzrə arzuedilən səviyyəyə çatmamışdır. Texniki səriştəlilik (auditor yoxlamaları üçün texniki imkanların "təminatı"), müştərinin vaxtından rasional istifadə (ilkin müəyyənləşdirilmiş vaxt çərçivəsinə riayət etmədə "etibarlılıq") və xidmətin dəyərinin ilkin müzakirəsi (həmçinin göstərilən məbləğə rizayət etmədə "etibarlılıq") müştərinin fikrincə firmanı digərlərindən müsbət tərəfdən fərqləndirir. Amma, kompaniyanın çatışmamazlıqları da var. Bunlar müştərinin biznesinə maraq göstərməməsi ("canıyananlığın" olmaması) və əməkdaşların və ya hesabatların dəqiqliyi ilə bağlı (xidmət göstərilmədə "etibarlılıq") məsələlərə aiddir. Aydındır ki, firma ilk növbədə bu amillərə diqqət yetirməlidir.

Əhəmiyyətliliyinin növbəti səviyyəsində firma qeyri-kafi çeviklik nümayiş etdirir (müştərilərin tələbatlarına, xüsusilə də onların dəyişməsi şəraitində çevik "reaksiya göstərilməsi") və zəruri olduqda qənaətbəxş anlaşıqlılığı təmin etmir (müştərinin tələbatına "reaksiya göstərmək qabiliyyətinin" olmaması). Digər tərəfdən firma yaxşı təşkilatlanmışdır və nümunəvi tərtib edilmiş sənədlər təqdim edir ("maddi elementlər"). Bu aspektlər tədbirlər görülməsi lazım olan sahələri göstərir.

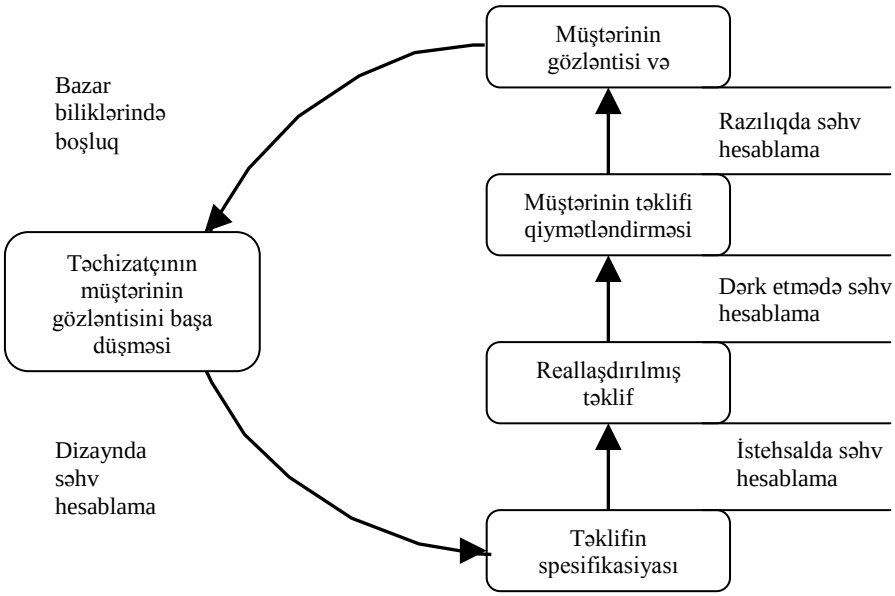
Nəhayət, qrafiki sxemdə göstərilib ki, firma müştəri üçün elə də əhəmiyyətli olmayan fəaliyyət sferalarında üstünlüyü ilə fərqlənir. Əməkdaşalar tərəfindən yaradıcı düşüncənin meydana gəlməsini qiymətləndirmək və ətraflı hesablar təqdim edilməsi olduqca yüksəkdir.

4. Səhvlərin araşdırılması ilə məhsuldarlığın və gözləntinin arasındakı fərqin təhlili. Məhsuldarlığın və gözləntinin arasında əhəmiyyətli fərqlərin olduğu təqdirdə vacib amillərə gəldikdə isə səbəblərin aşkarlanması və situasiyanın düzəldilməsi üçün uyğun tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi zəruridir.

16.5.1. Səhvlərin təhlili

Şəkil 16.9-da müştərilərin razılığının hesablanmasının mümkün yolları verilmişdir. Təsvir edilən struktur əsaslar çərçivəsində sistemli iş apararaq narazılığın əsas səbəblərini aradan qaldırmaq olar.

Lap başlanğıcdan xidmət təchizatçısının doğurdanmı müştərinin tələbatını və gözləntisini başa düşüb-düşmədiyini müəyyənləşdirmək lazımdır. Bazar bilgilərində boşluq müştərinin gözləntisi ilə təchizatçının bu gözləntini başa düşməsi və dərk etməsi arasındakı fərq elə özüdür. Belə səhvin səbəbi müştərinin tələbatının və arzusunun qeyri-adekvat öyrənilməsi və ya təchizatçı tərəfindən öz müştərisini yaxşı bildiyinə dair özünə arxayınlaşma ola bilər.



Şəkil 16.9. Keyfiyyətdə buraxılmış səhvlərin təhlili

Mənbə: Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)-dən götürülüb

Səbəb kompaniya daxilindəki kommunikasiyanın qeyri-qənaət-bəxş vəziyyəti də ola bilər, misal üçün, ola bilər ki, müştərinin tələbatı haqqında informasiya bazar tədqiqatları üzrə mütəxəssislərdən xidmətin hazırlanıb təqdim edilməsinə məsul olan əməkdaşlara ötürülməsində problem yaransın .

Müştərinin gözləntisi təchizatçıya aydın olduğu təqdirdə belə onlar xidmətin spesifikasiyasını qeyri-adekvat müəyyənləşdirilə bilər. Dizaynda buraxılmış səhv təchizatçının fikrinə görə müştərinin gözləntisi ilə xidmətin spesifikasiyası arasında fərqdir. Səbəb, adətən, xidmət təchizatçısının müştərinin almaq istədiyi xidmətin təqdim edilməsinə

görə həddən artıq gərildiyi vaxt resursların çatışmamasıdır. Resursların həcminin artırılması və ya gözlənilən xidməti göstərməyin mümkün olmadığını etiraf etmək yerinə xidmət təchizatçısı müştərinin gözləntisinə mümkün qədər çox yaxınlaşmaq istəyir.

Əgər hətta xidmətin spesifikasiyası müştərinin gözləntisi ilə tamamilə uyğundursa belə, xidmətin faktiki təqdim edilməsinin arzu-edilən səviyyəyə uyğun gəlməməsi ehtimalı da mümkündür. İstehsalatda buraxılmış səhv xidmətin spesifikasiyası ilə müştərilərə faktiki təqdim edilənlər arasındakı fərqdir. Belə fərq bir neçə səbəblərdən yarana bilər. Birincisi, xidmətlərin dizaynı o qdər mürəkkəb ola bilər ki, belə xidmətin dəqiqliklə yerinə yetirilməsi qeyri-mümkün ola bilər. Əgər xidmətin yerinə yetirilməsinə yatırılan resursları nəzərə alsaq, onda, xidmətin təqdim edilməsi ilə bağlı vədlər qeyri-real ola bilər. Telefonla verilən sorğuya planlaşdırılmış cavab vaxtı telefon zənglərinə cavab verməklə məşğul olan əməkdaşların sayına və ya zəngləri qəbul etmək üçün telefon xətlərini sayına müvafiq olmaya bilər. İkincisi, əməkdaşlar spesifikasiyaya uyğun xidmətlər təqdim etmək üçün lazımi vərdişlərə və ya sistemli dəstəyə malik olmaya bilərlər. Əməkdaşların keyfiyyətsiz öyrədilməsi, qeyri-qənaətbəxş texnologiya təminatı və ya qeyri-adekvat daxili kommunikasiya – bütün bunlar spesifikasiyaya uyğun olaraq müştəriyə xidmət göstərə bilməyən əməkdsaşlarda məyusluq yarada bilər. Üçüncüsü, xidmətin göstərilməsi ilə bağlı ciddi problem xid-mətlərdəki müxtəlifliklərlə bağlıdır. Xidmətin keyfiyyəti əməkdaşlardan hansının onu təqdim etdiyindən asılı olaraq müxtəlif ola bilər, hətta eyni bir əməkdaş müxtəlif vaxtlarda fərqli keyfiyyətli xidmətlər təqdim edə bilərlər. Keyfiyyətə nəzarət sistemlərini xidmət sferasına tətbiq etmək istehsal sferasına tətbiq etməkdən daha çətindir. Lakin buna baxmayaraq, onun əhəmiyyəti azalmır.

Nəhayət, razılığın səhv hesablanması qəbul etmədə fikir ayrı-lığına səbəb ola bilər. Bu halda xidmət, ola bilsin ki, müştərinin göz-ləntisinə uyğun spesifika ilə təqdim edilsin, ancaq, müştəri bu və ya digər səbəblərdən nəzərdə tutduğu xidmətin ona təqdim edildiyinə inanmaya bilər. Bunun səbəbləri maddi elementlərdən səhv istifadə, təqdim edilmiş xidmətin təsdiqinin olmaması, qeyri-münasib xidmət üsulu və ya xaricdən nüfuzlu şəxslərin müdaxiləsi ola bilər. Bir çox cəhətdən qəbul etmədə fərqlilikləri aradan qaldırmaq asandır. Təchizatçı müştəriyə göstərməlidir ki, xidmət həqiqətən də ilkin gözləntiyə uyğun təqdim edilmişdir.

16.6 NƏTİCƏ

Bu fəsildə, uğurlu mövqeləşdirmənin getdikcə daha çox birdəfəlik sövdələşmələrin bağlanması ilə deyil, seçilmiş məqsəd müştərilərlə daimi

əlaqələrin qurulması ilə bağlı olduğuna dair kompaniyalarda son zamanlar formalaşan anlayış nəzərdən keçirilmişdir. Əlaqələr marketinqi ayrı-ayrı müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrin qurulmasına və alıcıların əvvəlcə müştərilərə, sonra tərəfdarlara, daha sonra kompaniyanın maraqlarının müdafiəçilərinə və nəhayət mümkündürsə partnyorlara çevirməklə əlaqələr marketinqinin pilləkənində yuxarıya hərəkət etdirilməsinə istiqamətlənib. Daha uzunmüddətli əlaqələrin qurulmasında vacib amil müştərinin əvvəlcədən gözləmədiyi yüksək keyfiyyətli xidmətin təqdim edilməsindən ibarətdir.

Müştərilərin razılıq səviyyəsinə nəzarət təqdim edilən xidmətin keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün vasitə kimi təklif edilmişdir. Əgər müştərilərin gözləntiləri və qiymətləndirmələri arasında fərq mövcuddursa, belə fərqin yaranması səbəblərini müəyyənləşdirmək və ləğv etmək üçün səhv hesablamaların sistemli təhlilini tətbiq etmək olar.

Təcrübədən misal Körpə *Pictet & Cie* FT

Qiymətli kağızlarla qlobal iş prosesi Filip Larkinin öz romanını yazarkən tətbiq etdiyi sirli formula ilə çox böyük oxşarlığı var: “Başlanğıc, hərcmərclik və son”.

Qəyyumun rolu (maliyyə aktivlərinin mühafizəsinə məsul olan banklar və ya digər təşkilatlar – *tərcüməçinin qeydi*) qibtə ediləsi deyil: axı onlar fondların rəhbərləri və qiymətli kağızların dövriyyəsi kommersiya zəncirinin bir tərəfində yerləşən broker-dilerlər və digər tərəfində yerləşən yerli depozitar mərkəzləri arasında mövqe tutur.

Onlar faksların və elektron bildirişlərin, ziddiyyətli standartların və protokolların, bənzərsiz texnologiyaların və kommersiya hesabları tsiklinin, həmçinin, müxtəlif milli tənzimləyici və qanunverici tələblərin çox güclü burulğanlı xaosunda, hətta ən dözümlü adamın belə öz dabanına tüpürərək qaçacağı yerdə müəyyən səliqə yaratmalıdır.

Chase Manhattan bankının icraçı rəhbəri ilk dəfə olaraq “qlobal qəyyumluq” terminini ifadə etməsindən 20 ildən bir qədər artıq bütün bunlara dözənlərin hər biri varlana bilərdi. Digərləri lazımi investisiyaların miqyası qarşısında təslim oldular.

Qlobal qəyyumluqla bağlı çətinlik həmin sahəyə xas olan süst əhval-ruhiyyə ilə deyil, onun daima dəyişməsi ilə bağlıdır.

Əksər qəyyumlar bu terminin qiymətli kağızlara universal xidmət paketinə xas olan məşhur üstünlük müxtəlifliyinə münasibətdə ədalətsiz olduğunu hiss edirlər.

Xidmət təklifi nöqteyi-nəzərindən, qəyyumlar, baza xidmət səviyyəsindən artıq çox uzağa getmişlər – bu xidmətlərdən hamısı və ya

bəziləri indi sövdələşmənin bir hissəsidir, çünki, qəyyumlar informasiyaların ötürülməsinə imkan yaradaraq və qlobal bazarda fəaliyyət üçün şərait yaradaraq öz üzərlərinə yeni rol götürməyə cəhd edirlər.

Çoxlu müxtəlif potensial müştərilər bu və ya digər növlü qəyyum xidmətinə ehtiyac duyurlar. Ancaq, onların hamısını – broker-diler firmaları, aktivləri idarə edən menecerlər, təqaüd fondları, maliyyə distribyutorları, hedcerləmə ilə məşğul olan fondları – keyfiyyətli xidmət arzusu birləşdirir.

Qəyyumların xidmətin keyfiyyətinə verdikləri əhəmiyyət tədricən, ancaq, ardıcıl olaraq sahədəki əsas diferensiasiyaedici amilə çevrildilər.

Miqyas, coğrafi əhatə etmə və texnoloji yeniliyin vacib amillər olmasına baxmayaraq, xidmətin səviyyəsi aşağı olduqda, onların heç bir əhəmiyyəti yoxdur.

Gələcəkdə qəyyumluğun trilyon dollar dəyəri olan müəssisələri idarə edən yalnız bir ovuc meqa-qəyyumun əlində toplanacağına dair mübahisələrə baxmayaraq, *Brown Brothers Harriman*, *Royal Trust* və *Pictet & Cie* ixtisaslaşmış xidmət təchizatçıları müştəri ilə əlaəqlərə istiqamətlənmiş qeyri-standart xidmət təklif edirlər.

Onlar, əksər daha iri yoldaşlarının mübarizədən imtina etdikləri vaxtda, özlərinin güclərini daima artırdılar və diqqətin təmərküzləşməsinin qlobal qəyyumluq xidmətinin ayrılmaz hissəsi olduğunu sübut etdilər.

Bu ibrət dərsi qəyyumluğa hissiz, standart yanaşma tətbiq edən "zavodlar" kimi işə canlı stereotiplər bərkidən daha iri xidmət təchizatçıları tərəfindən dərhal öyrənildi.

Əlbəttə, müxtəlif müştərilərdə həmişə müxtəlif tələbatlar olacaq və yəqin ki, mühüm bazarlar konsolidasiyası etdikcə, biz bu fəaliyyəti ixtisaslaşmış xidmətə uyğun spektrin kənarında nəzərdən keçirəcəyik.

Lloyds TSB bankının bu sahədən getməsindən və Şotlandiya Kral Bankını (*Royal Bank of Scotland*) Nyu-York Bankı (*Bank of New-York*) alandan iki il sonra Böyük Britaniyanın qəyyumluq xidməti bazarında üç yeni iştirakçı meydana gəldi.

Bu yaxınlarda bilavasitə broker-dilerlərdən qlobal xidmət təqdim edən s*Merrill Lynch*-in qəyyum kompaniyalar arasında görünməsi həmin bazarda hələ tutulması mümkün olan yuvaların mövcud odluğunu göstərir.

Mənbə: *Tim Steel, "Quality of service is the key to success", Financial Times*, 6 July 2001, p2

Müzakirə üçün suallar

1. Nə üçün məhz indi qiymətli kağızların dövriyyəsinin qlobal bazarında müştərilərə xidmət vacib olur?
2. Nə üçün *Pictet & Cie* və *Brown Brothers Harriman* kimi kompaniyalar "əksər daha iri yoldaşlarının mübarizədən imtina etdikləri vaxtda, özlərinin güclərini daima artırdılar"?
3. Müştərilərə yüksək keyfiyyətli xidmət göstərilməsi üçün texnologiyaya böyük investisiya qoyulması lazımi və ya qənaətbəxş şərtdimi? İT-ə böyük xərclər çəkmədən iri iştirakçıların uğur əldə etməsi üçün digər yol varmı? Əgər varsa, onda, sizin fikrinizcə onlar nə üçün yüksək xərclərlə bağlı yolu seçmişlər?

İnnovasiya əsasında rəqabət 17

Biznesdə uzunmüddətli uğurun açarı həmişə olduğu kimidir: investisiya, liderlik, əvvəllər olmayan dəyərliliyin yaradılması.
***Robert Heyz və Vilyam Abernati* (1980)**

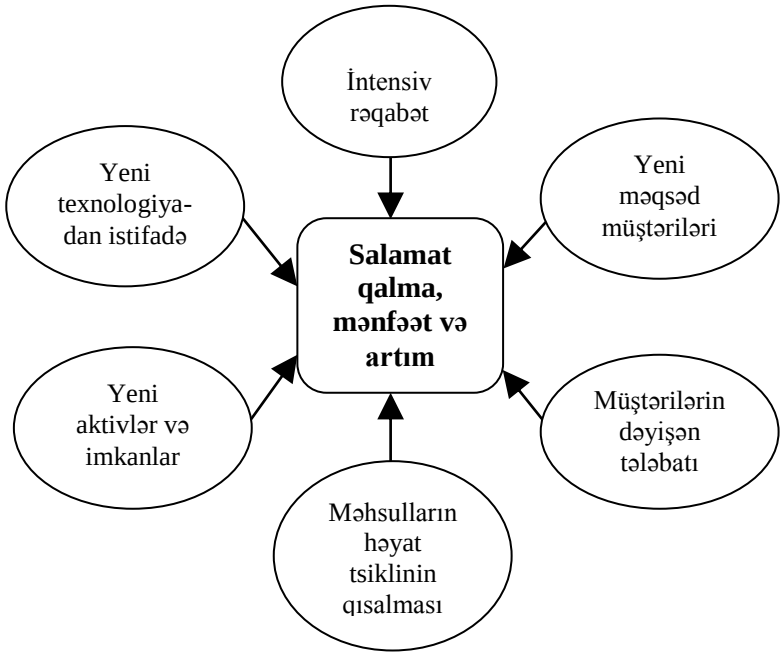
GİRİŞ

İnnovasiya bir çox istiqamətlərdə yarana bilər: bu elə *Daewoo* kimi kompaniyalrın biznesi yeniləşdirmək məqsədilə müştərilərə xidmətdə yenilik etməsidir; *Virgin* kompanyasının hazırladığı brendin genişləndirilməsi strategiyasıdır; maliyyə xidmətləri sferasında fəaliyyət göstərən *First Direct* kompaniyasının ənənəvi məhsullara yeni giriş metodudur. Buna baxmayaraq, yeni məhsul hazırlanması prosesinin nə cür keçdiyini nəzərdən keçirsək, onda, marketinq strategiyasında innovasiyanın təbiəti aydın olacaq. Əldə edilmiş nəticələri marketinq strategiyalarının tərkibindəki xidmət və brend elementlərinə münasibətdə innovasiyanın daha geniş başa düşülməsində istifadə etmək olar.

Təşkilatı yenilik etməyə stimullaşdıran çoxlu amillər mövcuddur (şəkil 17.1). Belə amillərə mövcud və yeni texnologiyanı daha çox istismar etməyə maraq oyadan daxili ehtiyacın müxtəlif növləri, həmçinin, təşkilatın resurslarından, aktivlərindən və imkanlarından mümkün qədər daha səmərəli istifadə etmək istəyi aiddir. Xarici təzyiqin müxtəlif növlərinə intensiv rəqabət təzyiqi, müştərilərin artan tələbatı və məhsulun həyat tsiklinin qısalması ilə əlaqədar texnoloji yarış (bax, 4-cü fəsil) aidsdir.

Yeni məhsullara cavabdeh olan menecerlər mütləq yeni məhsulların uğursuzluğunun səbəblərini qiymətləndirməli və belə təhlükələrdən qaçmağa çalışmalıdırlar.Yeni məhsulların uğur qazanmasının amillərini bilərək menecerlər özlərinin firmalarında səmərəli innovasiya üçün şəraitin olub-olmadığını müəyyənləşdirə bilərlər. Əgər yoxdursa, onda, müvəffəqiyyətli innovasiyanın yaradılması və yeni məhsulların bazarda uğursuzluğuq ehtimalını minimuma endirmək üçün yeni şəraitin mövcud olmasını təmin edən üsullar hazırlamaq lazımdır.

Bu fəsil yeni məhsulların uğur və müvəffəqiyyətsizliyinin öyrənilməsi ilə başlanılır. Bu sahədə biliklər yeni məhsulun hazırlanması prosesinin necə baş verdiyini və kompaniyada novatorluq fəaliyyətinin necə təşkil etmək lazım gəldiyini başa düşməyə imkan verir.



Şəkil 17.1. İnnovasiyaya stimullaşdıran müxtəlif amillər və təzyiq növləri

17.1 YENİ MƏHSULLARIN UĞURLARI VƏ MÜVƏFFƏQİYYƏTSİZLİKLƏRİ

Uğurlu yeni məhsulların uğursuzluğa düçar məhsullarla müqayisəsinə istiqamətlənmiş tədqiqatın nəticələri yeni məhsulların bazardakı uğurlarını şərtləndirən vacib amillərin müəyyənləşdirilməsi planında üst-üstə düşür. Bu amilləri araşdıraraq, biz, uğurlu innovasiyaların səbəblərini başa düşə bilərik.

Şəkil 17.2.-də firmlar tərəfindən tez-tez təqdim edilən yeni məhsulların tipləri göstərilmişdir:

- **"Dinozavrlar"** – bunlar, bazarın yerdəyişməsi və onlara tələbin olmaması nəticəsində uyğun yuvaya düşməyən məhsullardır. Əgər məhsulun hazırlanması dövrü çox uzun çəkirsə, onda, hətta çox yaxşı tədqiq edilmiş və uğurla hazırlanmış məhsulun uzun müddət bazara çıxarılmaması təhlükə mənbəyinə çevrilir. Məhsul satışa buraxılanacan bazar dəyişiləcək, müştərilərin tələbləri dəyişəcək və/və ya rəqiblər mövcud tələbatı daha uğurla ödəyəcəklər.
- **"Flaminqolar"** – çox yaxşı məhsullar olmalarına baxmayaraq, çox pis satılırlar. Təkmilləşdirmə prosesinin nəticəsində

kompaniya çoxlu yaxşı özəllikləri və xarakteristikaları olan məhsul hazırlayır, lakin, çoxlu faydalı keyfiyyətləri olan belə məhsulun istehsalına sərf edilən xərclər o qədər yüksəkdir ki, müştərilər onu almağı özlərinə rəva görmürlər. Əgər bazarda bu məhsulu ala bilən və almaq istəyən kifayət sayda potensial müştərilər yoxdursa, onda, "flaminqoları" drontlar ailəsindən dodo quşunun sürətlə kökünün kəsilməsi taleyi gözləyir.

"DİNOZAVR"	-	muzey nümunəsi
"DƏVƏQUŞU"	-	bu günü ilə yaşayır
"FLAMİNQO"	-	qəşəngdir, lakin satılmır
"MİRVARİ"	-	gələcək mənfəətin girovu

Şəkil 17.2. Yeni məhsullar zooparkı

- **"Dəvəquşular**" – Bu tip məhsullar ancaq bu gün üçündülər. Onlar, bazarın bu günki tələbatlarına cavab versinlər, ancaq, gələcək dəyişikliklər üçün nəzərdə tutulmayıblar və müştərilərin inkişaf edən tələbatlarına və rəqiblər tərəfindən təzyiqə uyğun olaraq dəyişmək və adaptasiya etmək üçün heç də uğurlu mövqeyə malik deyillər.
- **"Mirvarilər"** – daima yeni məhsulların səmərəli hazırlanması cəhdini daima genişləndirir. Mirvarilər həmişə qiymətlidirlər və əgər mirvarilərin məşhurluğu azalacaqsa belə, ondan həmişə yeni cəvahirat hazırlamaq və ya digər lazımlı resurslara dəyişdirmək olar. "Mirvarilər" gələcək mənfəətin girovlarıdırlar.

17.1.1. Uğurlu yeni məhsullar

Uğurlu yeni məhsullar mövcudlara nisbətən daha yüksək məhsuldardılar; onlar rəqib təkliflə müqayisədə daha yüksək qiymətə malik olmasına baxmayaraq, daha uğurla satılırlar (*Doyle and Bridgewater*, 1998). Uğursuz məhsulların əksəriyyəti – ya qiymət səviyyəsində, yaxud da ondan aşağı dəyərlilik təqdim edənlərdir. Uğurlu məhsullar müştəri üçün əhəmiyyət kəsb edən üstünlüyün təklifidir(şəkil 17.3). Uğursuz məhsullar da məhsuldarlıqla əlaqədar üstünlüyə malikdirlər, lakin, bu müştərilərin az dəyərli hesab etdikləri "əlavə dekorasiya" ilə bağlıdır (*Davidson*, 1987).

Uğurlu yeni məhsullar qiymət və məhsuldarlıqda üstünlüklə yanaşı çox vaxt mövcud məhsullardan kəskin fərqlənən faydalar təqdim edirlər. Misal kimi *Psion* cib orqanayzerlərini və *Linx* çap texnologiyasını göstərmək olar(*Doyle and Bridgewater*, 1998). Yeni məhsullar mövcudlarla müqayisədə əhəmiyyətli üstünlüklərə malik olmalıdırlar. Mətbəx və hamam otağı üçün avadanlıq üzrə *Spring Ram Corporation*,

motosikl istehsalı üzrə *Honda* və fərdi kompüterlərin istehsalı və satışı sferasında ixtisaslaşan *Amstrad* kimi kompaniyaların uyğun bazarlara kifayət qədər gec çıxaraq uğur qazanmalarına baxmayaraq, həmişə bazara birinci girmək daha yaxşıdır.

Novatorluqla bağlı qaçılmaz riskə baxmayaraq, bazarda bazara birinci girmək daha yaxşıdır və bunun bir neçə səbəbi var. İnnovasiyanın tətbiqinin ilkin mərhələlərində yeniliyin dəyərliliyi daha yüksəkdir və bu da maksimal kommunikasiya effekti və alıcılar arasında sınaq alışlarının geniş yayılması imkanı verir. Yeniliyin müəllifi birinci olaraq alıcını ələ alır və deməli, onun ardınca gələn rəqiblər öz bazar mövqelərini təkmilləşdirməli və istehlakçıları öz təchizatçılarını dəyişməyə məcbur etmək üçün daha yaxşı və/və ya daha ucuz şeylər istehsal etməlidirlər.

- Əvvəl mövcud olan qərarla müqayisədə üstünlük
- Mövcud proseslərlə uyğunluq
- Başa düşmək imkanını təmin edən sadəlik
- Sınaq alışına imkan verən bölünə bilərlik
- İnformasiyanın yayılmasını təmin etmə

Şəkil 17.3. İnnovasiyanın genişlənməsinə imkan verən xarakteristikaları

Bazarın "ilk yolçusunun" müştərilərin loyallığını və bazarda novator reputasiyasını qazandıqdan sonra uğur qazanmaq elə də asan deyil.

17.1.2. Sənaye təyinatlı məhsulların uğuru

İşgüzar bazarlarda məhsulların uğurlarının və müvəffəqiyyətsizliyinin tədqiqi nəticələrinə uyğun olaraq uğuru uğursuzluqdan ayıran aşağıdakı amillər təyin edilmişdir (*Cooper and Kleinschmidth*, 1993):

- məhsulun unikallığı (innovasiyalılığı) və ya onun digərləri üzərində üstünlüyü;
- rəhbərlik bazar haqqında biliklərə və marketinq sahəsində səriştəyə malik olmalıdır;
- texniki və istehsal sinergiyası və səriştəliliyinin mövcudluğu.

Birinci meyar – sənaye təyinatlı məhsulun unikallığı/üstünlüyü – istehlakçı malları üçün eyni meyara çox yaxındır. Bu mənada sənaye və istehlak təyinatlı mallar üzrə heç bir fərq yoxdur. Çox böyük ehtimalla digər münasibətlərdə də sənaye təyinatlı məhsullar istehlak məhsullarına anolojidir. Sənaye məhsulları bazarında qabaqcıl novatorlar diqqətlə öz bazarlarını və istehlakçılarını öyrənirlər. Onlar, alıcılarının tələbat/tələblərini öyrənmək üçün bazar tədqiqatlarını aparırlar; onlar bazarlara ehtiyatla yanaşır və istehlakçı davranışının qəribəliklərinə diqqətlidirlər. Məsələn, *Land Rover Discovery* modeli bazara buraxılmazdan

öncə müştərilərin tələbatı və rəqiblərin təkliflərinə xas olan çatışmamazlıqları aşkarlamaq üçün geniş və mürəkkəb marketinq tədqiqatı aparıldı.

Qabaqcıl yenilik müəllifləri yeni məhsula potensial tələbatı müəyyənləşdirmək və bazarın həcmini proqnozlaşdırmaq imkanına malik olmaq üçün daha çox informasiya əldə etməyə can atırlar. Məhsulun buraxılmasından öncə bazar sınağı həyata keçirilir. İlkin tələbi stimullaşdırmaq və yeni bazarların kəşfinə nail olmaq üçün inandırıcı kommunikasiyalara əsaslanmış satışın güclü və çox ciddi istiqamətlənmiş həvəsləndirilməsi mövcuddur. *Glaxo* kompaniyasının fəal və təmərküzləşmiş marketinq fəaliyyəti xərçəng əleyhinə *Zantac* dərmanının bazarda heyrət doğurucu uğuruna imkan yaratdığı vaxt yeni dərman vasitələri satışının maksimal artırılmasına can atan *Wellcome* kompaniyası qeyri-qənaətbəxş marketinq vərdişlərinə malik olması sayəsində uğursuzluq yaşadı.

Aydındır ki, sənaye təyinatlı məhsular arasında uğurlu innovasiya təkcə təkmilləşdirilmiş texnoilogiyanın tətbiqi nəticəsi deyil. Texniki və texnoloji resursların səhv idarəedilməsi yeni məhsulun istehsalına dağıdıcı təsir göstərə bilər. Sənaye təyinatlı məhsullar sferasında aparıcı yenilik müəllifləri mühəndislik və firmaların istehsal imkanları və yeni məhsulun fikirləşilmiş layihəsi arasında sinergiyanın olmasına səy göstərirlər. Onlar, həmçinin, öz vəzifələrini keyfiyyətlə yerinə yetirməklə bir neçə texniki fəaliyyət növlərini həyata keçirirlər: bu həm ilkin texniki qiymətləndirmə, həm məhsulun hazırlanması, həm müştərilərin iştirakı ilə məhsulların protoiplərinin sınağı, məhsulun bazara çıxarılması üçün lazımi şərait hazırlandıqdan sonra istehsala başlanılması. Texniki heyət məhsulun istehsal texnologiyası, həmçinin, onun dizaynı ilə yaxşı tanışdır.

17.1.3. Yeni məhsulların uğursuzluq tipləri

Yeni məhsulların uğursuzluğu necə baş verir? Bu suala cavab verərək biz firmaların yeni məhsulların müxtəlif uğursuzluğundan yaxa qurtarmaq üçün nə etməli olduğunu müəyyənləşdirə bilərik. Yeni məhsulların altı kateqoriyalı iflası var (*Cooper and Kleinschmidt*, 1990): heç kimə lazım olmayan təkmilləşdirilmiş siçan tələsi; rəqib səddini keçməyə qabil olmayan, liderin məhsuluna anoloji məhsul; rəqiblərin digərlərinə üstün gəlmək qabiliyyəti; ətraf mühitin xüsusiyyətlərini bilməmə; istehsalı tədricən artan məhsul; qiymət böhranı (şəkil 17.4):

1. **Heç kimə lazım olmayan təkmilləşdirilmiş tələ -** bu, bazarda zəif və ya qeyri-kafi tələbin olduğu innovasiyaya, "hərəkət edən" texnologiyaya klassik misaldır. Müştərilər bu texnologiyaya real tələbat hiss etmirlər və uyğun olaraq da belə yeniliyi əldə etmək istəmirlər. *Sinclair* kompaniyasının *C5*

elektromobili məhz belə məhsul kateqoriyasına aiddir – satış bazarı olmayan yenilik.

2. **Rəqib səddini keçməyə qabil olmayan, liderin məhsuluna anoloji məhsul** – bu qəbul edilmiş rəqiblərlə və ya bazarda liderlərin güclü tərəfləri ilə barışmaq istəməyən təqlidçilərin hərəkətlərinin nəticəsidir (məsələn, *Lidl's* kompaniyasının Britaniya qida məhsulları bazarında *Asda*, *Sainsbury's* və *Tesco*-nun mövqelərinə hücumu).
3. **Rəqiblər** sürpriz edə və müştərilərin üstünlük verəcəyi daha yaxşı məhsullar təklif edə bilərlər. "Rəqiblərə xas, digərlərini ötmək qabiliyyətini" qabaqcadan demək asan deyil, lakin, onu, kofe bazarında innovasiyalı *Cafe Haag* markasının kofeinsiz *Nescafe Gold Blend* kofe brendinə uduzması misalında müşahidə etmək olar. Yenilik əhəmiyyətli qısamüddətli üstünlük qazana bilər, ancaq, əgər rəqiblər innovasiyanı asanlıqla və problemsiz imitasiya edə bilsələr (həmçinin digər üstünlük təklif etsələr), onda innovasiya müəllifləri uzunmüddətli perspektivdə tamamilə kiçik mənfəət əldə edə bilərlər. Məsələn, *Direct Line* kompaniyası müştərilərə sadə məhsullar və telefonla sürətli daxil olma imkanı verməklə maliyyə xidmətləri bazarına əhəmiyyətli təsir göstərdi. 1990-cı illərin əvvəllərində bu çox böyük müvəffəqiyyət idi. 1997-ci ildə *Direct Line* kompaniyasının mövqeyi zərərliliyə yaxın idi. Birbaşa telefon marketinqi asanlıqla təkrar edilən idi və firmalar da bunu etdilər.
4. Əgər innovasiya təqdim edən firma bazarı və ya müştərilərin tələbatlarını kifayət qədər yaxşı öyrnəməyibsə və ya dəyişiklik əlamətlərinin aşkarlanması məqsədilə ətraf mühitin izlənməsi və ona ciddi nəzarətlə məşğul deyillərsə, onda, onların b**azarın və ya ətraf mühitin xüsusiyyətlərini bilməməsindən** danışmaq olar. Sosial-iqtisadi, texnoloji, siyasi və/və ya qanunverici şərtlərə və/və ya dəyişikliklərə etinasızlıq göstərilir, onlara diqqət verilmir və ya kifayət qədər başa düşülmür ki, bu da nəticədə məhsulu bazara buraxandan sonra satışın qaneedici olmayan həcminə gətirib çıxarır.

- Heç kimə lazım olmayan siçan tələsinin təkmilləşdirilməsi
- Növbəti dəfə rəqabət divarı ilə toqquşma
- Rəqiblər digərlərini üstələyə bilirlər
- Ətraf mühitin və ya bazarın xüsusiyyətlərini bilməmə
- İstehsal həcmini zəif artıran məhsul
- Qiymət böhranı

Şəkil 17.4. Yeni məhsulun müvəffəqiyyətsizliyinin səbəbləri.

Cəmiyyətin vıyıltılı "Konkord" mühərrikini qəbul etməməsi qiymətləndirilməmişdir – məhz arzunun olmaması da digər aviakompaniyaların səsdəniti təyyarələri sürətlə qəbul etməsi yolunda əsas maneə olmuşdur.

5. **İstehsalı tədricən artan məhsul** fəaliyyət göstərmir və ya onu texniki problemlər müşahidə edir (məsələn, *Amstrad* kompaniyasının ofis üçün PC2000 kompüteri və ya ABŞ bazarında əvvəlcə *Rover SDİ*, sonra isə *Rover Stirling*).
6. **Qiymət böhranı** innovasiya irəli sürən firmanın yeni məhsula həddən artıq yüksək qiymət təyin etdiyi, məqsədli müştərilərin isə bu zaman həmin məhsulu mövcudlardan daha yaxşı və ya daha dəyərli hesab etmədiyi hallarda baş verir. Çox vaxt elə olur ki, rəqiblər daha ucuz məhsullar təklif edirlər, onda, innovasiya müəllifi olan firma qiyməti aşağı salmaq məcburiyyətində qalır və innovasiyaya investisiya etdiyi kapitaldan zəruri mənfəət almaq mümkün olmur. *Sony* kompaniyasının mini-disklərini bazara bir neçə dəfə təkrar buraxılmasına baxmayaraq, görünür ki, onlar videodisklərin taleyini təkrar edərək məhz bu kateqoriyaya düşürlər.

17.2 PLANLAŞDIRILMIŞ YENİLİK

Əgər innovasiya bu qədər qeyri-müəyyəndirsə, onu idarə etmək olarmı? Formalizə olunmuş proseslərin yeni məhsulların hazırlanmasına tətbiqi innovasiya improvizasiysınaa nisbətən daha böyük uğur əldə etməyə imkan verir. Bununla belə, ixtira ilə innovasiya arasındakı fərqə diqqət yetirmək lazımdır.Birincisi – bu yeni qurğunun və ya yeni prosesin kəşfidir. Ədalət naminə demək lazımdır ki, menecerlər, yeni ideyaların meydana gəlməsini müəyyənləşdirə və ya müəyyən ixtiranın nə vaxt olcağını proqnozlaşdıra bilmirlər və əlbəttə ki, onlar, elmi kəşflərin də nə vaxt baş verə biləcəyini də bilə bilməzlər. İxtiranı planlaşdırmaq olmaz. Onlar çox vaxt təsadüfən və ya ixtiraçının/alimin inadı və bacarığı sayəsində baş verirlər. İnnovasiyada isə məsələ başqa cürdür. Yeni elmi və ya texniki kəşf edildikdən və ya yeni məhsul ideyası yarandıqdan sonra, bu ideyanın uğurlu kommersiyalaşdırılması ehtimalı, yeni məhsulun buraxılışının planlaşdırılması və strategiyanın formulə edilməsi ilə məşğul olan kompaniya rəhbərliyinin gələcəyi görmə qabiliyyətindən və yeni məhsulların hazırlanması və bazara buraxılışının nə qədər peşəkarlıqla aparıldığından asılıdır. Yeni ideyanın kəşfi/doğulması anından məhsulun bazara çıxarılmasına qədər firmaların rəhbərliyi

və əməkdaşları kəşfi/ideyanı birbaşa olaraq tənzimləyə və ona bilavasitə təsir göstərə bilirlər.

Təşkilat təkmilləşdirilmiş və planlaşdırılmaya istiqamətlənmiş yeni məhsulların hazırlanması prosesinin dərinləşdirilməsi yolu ilə uğur ehtimalını artıraraq yeni məhsulların tətbiqi ilə bağlı riskləri azalda bilər (*Wong et al.*, 1992). *Glaxo* kompaniyasının onkoloji xəstələr üçün dərman bazarına Zantac preparatını buraxan zaman və ya *McDonald's* kompaniyasının sürətli qida sferasında əldə etdikləri nəticələrdə heç bir təsadüf və xüsusi quraşdırma yoxdur – onlar yeni məhsulların hazırlanması strategiyasının dəqiqliklə hazırlanması sayəsində uğur qazanmışlar.

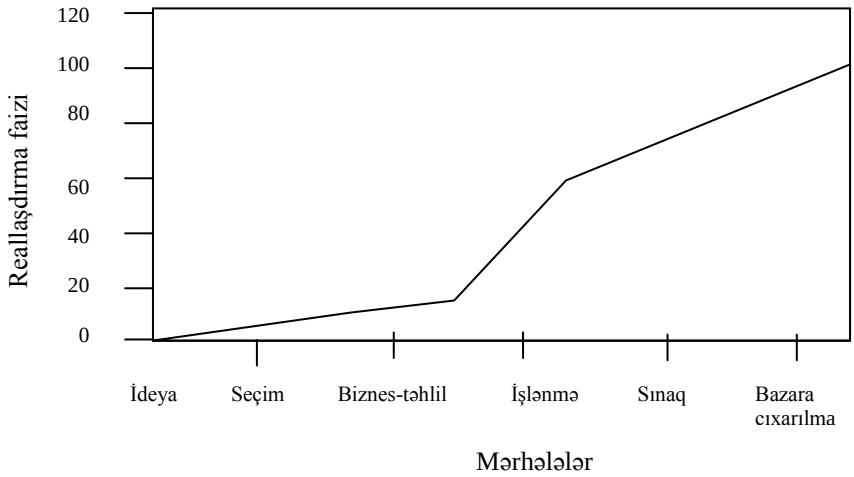
17.2.1. Yeni məhsulun planlaşdırılması prosesi

Əksər qabaqcıl innovasiya kompaniyaları şəkil 17.5-də sxematik olaraq təsvir edilmiş yeni məhsulun yaradılması prosesini və onunla bağlı kompaniyanın bütövlükdə uzunmüddətli planlaşdırılmasını hazırlayırlar. Birincisi, kompaniya aşağıdakı suallara cavab verərək öz biznesinin missiyasını müəyyənləşdirməlidir: Hansı bizneslə məşğul oluruq? Hansı bizneslə məşğul olmaq istəyirik? Satışın həcminin və bazar payının potensial artımını, həmçinin, kompnaiyanın məhsullarının cari assortimentinin mənfəətliliyini və artımla bağlı vəzifələrin yerinə yetirilmə səviyyəsini nəzərə alaraq rəhbərlik əldə edilən və arzu edilən artım arasındakı fərqi müəyyənləşdirməyə başlaya bilər. Yeni məhsulların rolunu və planlaşdırılmış artıma çatmaq məqsədilə kompaniyanın fəaliyyət istiqamətləri portfelini necə dəyişdirməyi təyin etmək olar.

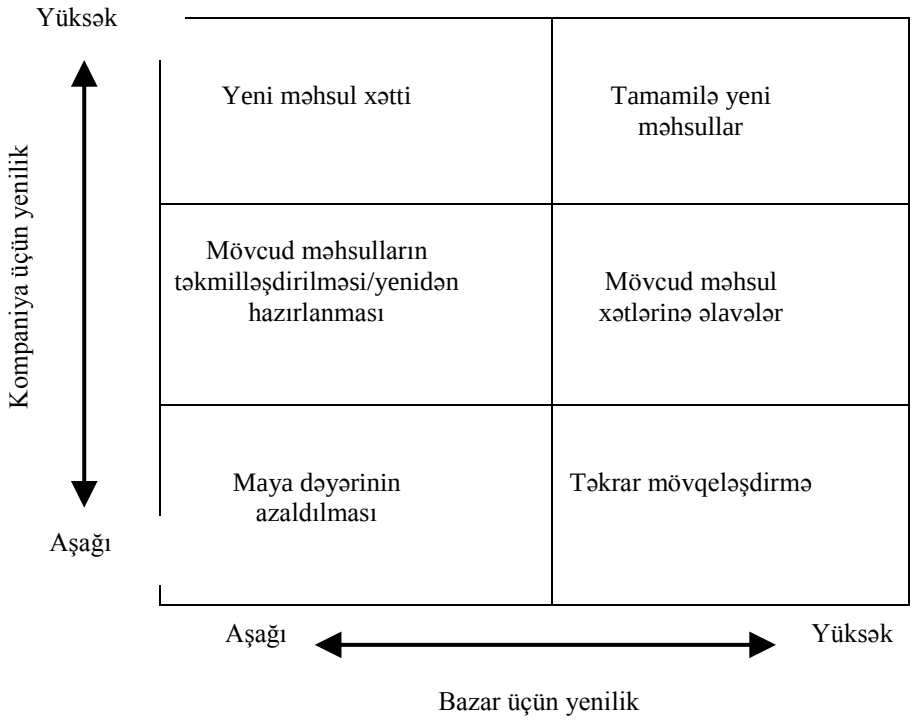
Firma həmçinin hansı tip məhsulları hazırlamaq lazım olduğuna dair qərar verməlidir. Adətən, yeni məhsullar müştərilər və kompaniya üçün yenilik dərəcəsinə uyğun təsnifləşdirilir (şəkil 17.6).

Beləliklə, yeni məhsulların altı kateqoriyasını ayırmaq olar və bunların hər biri kompaniyanın öz cari fəaliyyətindən daha riskli kənarlaşması deməkdir:

1. **Maya dəyərinin azaldılması**, yəni anoloji xarakteristikalı məhsulu daha aşağı xərclərlə təqdim edilməsi, məsələn, *Mercedes* kompaniyası "sedan" C kuzalı yeni avtomobil seriyası buraxaraq buna nail olmuşdur.
2. **Təkrar mövqeləşdirmə**, yəni ki, artqıq mövcud məhsullar yeni bazarlara və yaxud da yeni məqsədli istehlakçı seqmentlərinə istiqamətlənir. Məsələn, ənənəvi olaraq xəstəlikdən sonra sağalananlara təyinatlanan alkoqolsuz *Lucozade* içkisi indi öz sağlamlığı barəsində düşünən gənclər seqmentinə yönəldilir.



Şəkil 17.5. Yeni məhsulun vaxta görə hazırlanması mərhələləri
Mənbə: Booz et al.(1982)-dən götürülüb



Şəkil 17.6. Yeni məhsulun tipləri

3. İstismar xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılması və ya dərk edilmiş dəyərliliyin artırılması və mövcud məhsulların dəyişdirilməsi məqsədilə yenidən hazırlanması və ya **təkmilləşdirilməsi.** Yapon

avtomobil istehsalçıları, adətən, sıfırdan tamamilə yeni model hazırlamaq əvəzinə, "yeni məhsullara" təkmilləşdirilmiş istismar-texniki xarakteristikalar və/və ya çoxlu sayda əlavə xüsusiyyətlər verməklə mövcud məhsulları modernləşdirirlər.

4. Kompaniyanın məhsullarının formalaşmış xəttini genişləndirən mövcud məhsul xəttinə **əlavə etmə**. *Mr Brain's Faggots*-un şirin və duzlu sousları kompaniyanın məhsullarının ənənənəvi assortimentinə əlavə oldu.
5. Kompaniyaya mövcud bazara ilk dəfə olaraq çıxmaq imkanı verən **yeni məhsul xətləri**. Misal kimi, *Virgin* kompaniyasının şəxsi kapital planları (*Personal Equity Plans*) ola bilər.
6. Tamamilə yeni bazar yaradan **fundamental yeni məhsullar**, *Sony-Walkman* kompaniyasından fərdi pleyerlər, *Psion* kompaniyasından cib kompüterləri, *JCB*-dən orijinal yerqazan maşınlar.

Satış həcmindən, bazar payından və kompaniyanın maliyyə məqsəd-lərindən, həmçinin, onun məhsullarının cari assortimentinin dayanıq-lılığından asılı olaraq, rəhbərlik məhsulların uyğun tipini və ya tiplərin kombinasiyasını və ya hazırlanması lazım olan yeni məhsulu seçməlidir. Firma məhsullar portfelini sabit və lazımi şəkildə saxlamaq üçün müxtəlif tipli yeni məhsulların hazırlanmasına vəsait yatırtmalıdır. Strateji istiqaməti müəyyənləşdirərkən firmanın funksional imkanlarını və malik olduğu resursları nəzərə almaq lazımdır. Cədvəl 17.1-də yeni məhsulların müxtəlif strateji rolları və hər bir rolun uyğun gəldiyi tipləri verilmişdir.

İnnovasiya ilə bağlı riskin səviyyəsi hazırlanan yeni məhsulun tipindən asılı olaraq dəyişir. Planlaşdırma risk səviyyəsinin azalmasına imkan verir, planlaşdırmanın olmaması isə yeni məhsulun uğur qazanma ehtimalını azaldaraq riski artırır.

Cədvəl 17.1. Yeni məhsulların müxtəlif növlərinin strateji rolları

Strateji rol	Yeni məhsulun tipi
Texnoloji liderliyi	Tamamilə yeni məhsul
dəstəkləmə	Yeni məhsul xətti
Gələcəyə çıxış/yeni bazarlar	Tamamilə yeni məhsul
Rəqiblərin üstələnməsi və	Tamamilə yeni məhsul
ya bazar seqmentlərinin ələ	Yeni məhsul xətti
keçirilməsi	Təkrar mövqeləşdirmə
Bazar payının qorunması	Yeni məhsul xətti
	Təkrar mövqeləşdirmə
	Mövcud məhsul xətlərinə
	əlavələr

Bazar payına əsaslanmış mövqenin qorunması/biznesdə tənəzzülün qarşısının alınması	Təkrar mövqeləşdirmə
Yeniliklə\yeni texnologiyalardan istifadə	Maya dəyərinin aşağı salınması
Distribyutor kanallarındakı üstünlükdən istifadə edərək fayda əldə edilməsi	Mövcud məhsulların təkmilləşdirilməsi/yenidən hazırlanması
	Tamamilə yeni məhsul
	Yeni məhsul xətti
	Mövcud məhsul xətlərinə əlavələr

Mənbə: Wong (1993)-ə əsaslanıb

17.3 YENİ MƏHSULUN HAZIRLANMASI PROSESİ

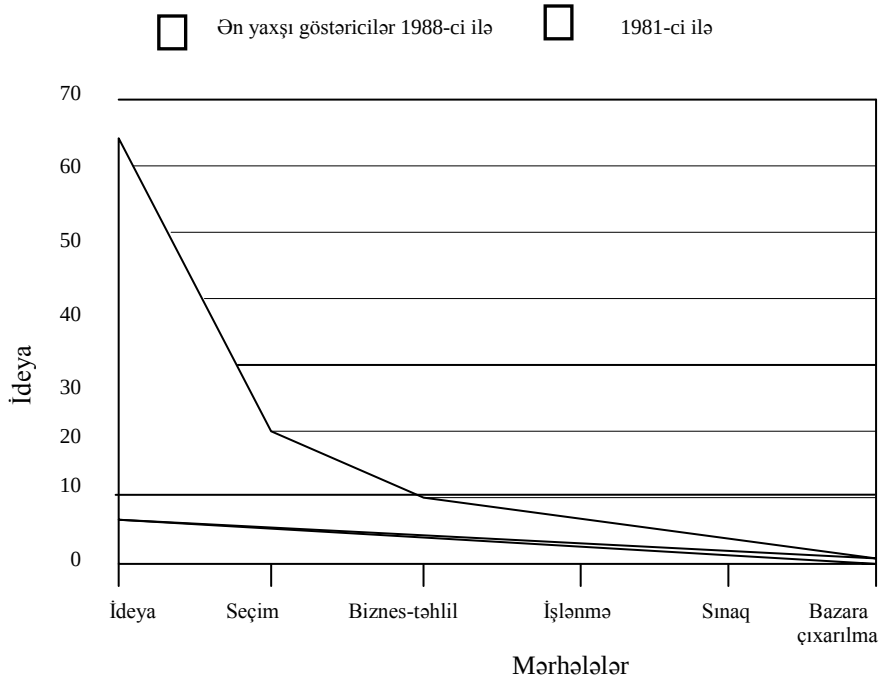
Şəkil 17.7-də yeni ideyalardan imtinanın faiz miqdarının göstərilməsi ilə yeni məhsulun hazırlanması prosesinin mühüm mərhələləri göstərilmişdir. Qrafikdə pisləşmənin iki səviyyəsi göstərilib: birincisi orta məhsuldarlığa uyğun gəlir, ikincisi isə müqayisə məqsədləri üçün ən yaxşı kompaniyaların məhsuldarlıq göstəricilərini əks etdirir.

17.3.1. İdeyanın yaranması

Yeni məhsullar yaratmaq üçün firma yeni işlər görməli və yenicəsinə fəaliyyət göstərməlidir. Məhsulların innovasiyasının mahiyyəti budur. Yeni ideyanın yaranması ilə innovasiya prosesləri və yeni məhsulların hazırlanması başlanılır. Bütün yeni məhsullar ideyadan başlayır. Novator ideyalarının alınması üçün həm şəxslərin yaradıcılıq qabiliyyətindən, həm də ideyanın yaradılması metodlarından istifadə etmək olar.

Yaradıcı yanaşma və ideyaları formalaşdırmaq qabiliyyəti

Real innovasiyalı ideyalar – bu təbin və uyğun üsulların tətbiqi nəticəsidir. Yeni ideyalardan yüksək imtina faizini nəzərə alaraq onlardan mümkün qədər çoxunu nəzərdən keçirmək daha məqsədəuyğundur.



Şəkil 17.7. Məhsulların hazırlanmasının yeni ideyalarından imtinanın sayı

Mənbə: Wong (1993)

Yeni məhsul ideyalarının uyğun yaradılması metodlarının tətbiqi kompaniya daxilində ideyaların formalaşması prosesinin məhsuldarlığının artırılmasına kömək edir. Kompaniya, həmçinin, yaradıcılığa şərait yaradan və ona münbit şərait yaradan əlverişli ətraf mühitin yaradılması yolu ilə innovasiyalı ideyaların yaranmasını stimullaşdıra bilər. İnsanların yaradıcı potensialını lazımi istiqamətə necə yönəltməli və yaradıcı ideyaların yaranması prosesinə hansı üsullar kömək edir?

Yaradıcılığın müəyyənləşdirilməsi

Yaradıcılıq – bu əvvəllər əlaqəli olmayan ayrı-ayrı elementlərin praktiki olaraq elə vahiddə birləşdirilməsi prosesidir ki, yaradılan vahid ona yatırılandan daha çox fayda versin (*Miller*, 1996). Yaradıcılığın belə izahı həqiqətən də novator ideyaların yaranması üçün məhz bir şərtin yerinə yetirilməsi lazım olduğunu göstərir – insanların beyinlərində kifayət qədər uzun müddət çoxlu əlaqələndirilməmiş ideyaların olması sonradan "praktik vahidi" formalaşdırmağa imkan verir.

Yaradıcı prosesi təşkil etmək asan deyil və bir çox menecerlərin iddia etdiyi kimi keyfiyyətdən və ya müxtəlif funksional əməliyyatlardan fərqli olaraq yaradıcılıq üzərində nəzarəti həyata keçirmək qeyri-

mümkündür. Yaradıcı insanda yeni ideyanın yaranması anını qabaqcadan demək olmur. Rəhbərliyə praktiki olaraq ancaq yaradıcı təfəkkürdəki oyanışları gözləmək və təsadüflərə inanmaq qalır. Bununla belə, ümumi qəbul edilmiş fikrin əksinə olaraq yaradıcılığı idarə etmək olar. Firmada yaradıcı insanları axtarıb tapmaq və onları yaradıcı potensiallarından istifadə etməyə stimullaşdırmaq əvəzinə, rəhbərlər yaxşı olardı ki, yaradıcı düşüncəyə maneələrin olub-olmaması ilə maraqlansın və onların olduğu təqdirdə isə aradan qaldırsın.

İdeyaların yaranmasına şərait yaradan vasitə

Yaradıcı düşüncəyə şərait yaradan bir çox üsullardan bəziləri cədvəl 17.2-də verilib. Eyni bir metodun daimi istifadəsinə yol verməyin. Ən yaxşısı müxtəlif üsullardan mümkün olduqca istifadə etməkdir: fəaliyyət azadlığı məcburi şərtdir; müxtəlif metodları yoxlayın, onları adaptasiya edin və həmin anda həll edilməsi lazım olan problemə uyğunlaşdırın. Çoxlu başqa yanaşmalar da mövcuddur: bu həm "təklif qutusu", rəqiblərin məhsullarının təhlili və texnoloji sirləri açmaq məqsədilə mühəndis təhlili, patent tədqiqi, müştərilərin tələbatlarının qiymətləndirilməsi və problemlərin aşkarlanması məqsədilə tədqiqi. Belə metodlar yəqin ki, yaradıcı insanların sayı qədərdir (*Townsend and Favier,* 1991).

17.3.2. Seçmə

Yeni məhsul ideyalarından onunu götürək. Yəqin ki, onlardan ikisi öz xərcini ödəyəcək, yeddisi uğursuz olacaq, ancaq biri kompaniyaya həqiqi qələbə gətirəcək. Yeni məhsul ideyasının nəzərdən keçirilməsi və seçilməsi – bu pis ideyalardan imtina deyil, onlardan yaxşılarının seçilməsidir. Potensial qalibi təyin etmək asan deyil. Yeni məhsul ideyalarını qiymətləndirərkən menecerlər nəyi nəzərə almalıdırlar? Seçmənin əsas meyarları hansılardır? Çoxlu həyat qabiliyyətli ideyalar arasından yaxşısı necə seçilməlidir?

Sistemli seçmə

Yeni məhsulun inkişafına resursların ayrılması halında rəhbərlik həmin ideyanın kommersiya potensialını və texniki həyata keçirilə bilmək qabiliyyətini (istehsalı da daxil olmaqla) qiymətləndirməlidir. Maliyyələşdirilə və rəhbərliyin diqqətini cəlb edə biləcək alternativ layihələr və ideyaların mövcudluğu halında belə ideyaların arasından daha həyat qabiliyyətlisini və cazibədarını seçmək lazımdır.

Beləliklə, ideyanın seçilməsi məhsul innovasiyasının inkişafı prosesində vacib komponentdir. Rəhbərlik ideyanın seçilməsinə çox vaxt sərf edə bilər. Çox vaxt rəhbər qruplar cazibəyə aldanmağa meylli olur və bu fəaliyyətin həyata keçirilməsinə minimum vaxt və güc sərf edərək və

hətta etməyərək, ideyanın işlənməsinə tələsir və yeni məhsulları bazara mümkün qədər tez buraxmağa can atırlar.

Kompaniyanın yüksək rəhbərliyi tərəfindən səslənən ideyalar da, bəzən, mənbənin güman edilən etibarlılığı səbəbindən dəqiqliklə qiymətləndirilmir – axı bu qədər əsaslandırılmamış inam ağır nəticələnə bilər! Yaxud da ki, ideyaların tamamilə yayğın və formasız olduğu hazırlanmanın ilkin vaxtlarında konkret məlumatların olmaması nəticəsində rəhbərlik seçməni lazımsız qayda hesab edə və ideyaların sistemli qiymətləndirilməsindən imtina edilə bilər.

Cədvəl 17.2. Yaradıcı düşüncəyə şərait yaradan metodlar

Yaradıcı düşüncəyə şərait yaradan metodlar	Proses	Qərar qəbulu yolunda aradan qaldırılan problemlər
Problem haqqında suallar (soruşun, soruşun, soruşun – həll tələb edən problem haqqında mümkün qədər çoxlu suallar verin)	Sual vermək vərdişini inkişaf etdirin; suallar verin ki, problemi öyrənə biləsiniz, özünüzü görməməzliyə qoymayın	Dərk etmə problemləri (mülahizələrin darlığı, problemlərin aydınlaşdırılması ilə əlaqədar problemlərin aradn qaldırılması) Emosional (bilməməyi etiraf etməklə axmaq görünməkdən qorxmaqla əlaqədar problemlər –adam özünü xəbərsiz göstərməyin yerinə suallar verməlidir) İntellektual(problemlər haqqında suallar informasiyanın/sonda problemin həllinə kömək edəcək ideyanın) yaranmasına səbəb olur
Siyahının tutulması (çoxlu ideyaların formalaşmasını təmin etmək üçün ideyaların tutulmasını xahiş edin)	Problemləri həll edən\ideyaları formalaşdıran insanları həvəsləndirin. İdeyaların yaranması gedişində siyahının tərtib edilməsinin belə sadə, ancaq nizamlı üsulu fikirlərin "axıcı cərəyanını" stimullaşdıracaq (insanlara mümkün qədər çox ideya yaratmağa kömək edir)	Emosional (təfəkkürün çevikliyini və çoxlu sayda ideyaların formalaşmasına şərait yaradır)
Əlamətlər siyahısının tərtibi	Məhsulu əsas komponentlərə bölün. Hər bir komponent üçün fiziki xarakteristikaların və ya funksiyaların siyahısını tərtib edin, daha sonra hər bir atributun ayrılıqda təqdim olunması üçün mümkün alternativ üsulları öyrənin	Dərk etmə problemi (problemin müxtəlif baxış bucaqlarından öyrənilməsinə imkan verir)
Tətbiqi təsəvvürə nəzarət siyahısı	Mümkün yeni məhsulu müəyyənləşdirməkdən ötrü dəqiq nəzarət sualları siyahısından istifadə edin: -Məhsulu hər hansı bir yeni üsulla istifadə etmək olarmı? -Ona oxşar nə isə varmı ki biz onu təkrarlayaq? -Məhsulu onun təyinatı, funksiyaları, formaları və tətbiq modelləri baxımından dəyişdirmək olarmı? -Məhsula nə əlavə etmək olar? Onu necə böyük, möhkəm, uzun, daha yoğun və s. etmək olar? -Nəyi ixtisar etmək olar? Məhsulu necə yüngül, kiçik və s. etmək olar? Nəyi dəyişmək olar? Materialları, prosesləri, tərkibini və s.-i? Komponentlərin yenidən qruplaşdırılması mümkündürmü? Məhsulu digər məhsulla qruplaşdırma olarmı?	Dərk etmə problemi (problemi həll edən insanı düşüncə sferasını genişləndirməyə həvəsləndirir/ona müxtəlif nəzər-nöqtələrindən baxmağa məcbur edir) Emosional (təxəyyülü stimullaşdırır)

Çətinliklərə baxmayaraq, seçməyə diqqət vermək lazımdır. Bunun əsaslı səbəbləri var. Seçmə mümkün böyük zərərlərdən qaçmağa imkan yaradır, çünki, uğursuz ideyalarlın qəbulu ehtimalını aşağı salır və yaxşıların inkişafı ehtmialını artırır. O, "yaxşı" ideyalara diqqəti yönəldərək və onlardan firmaların vacib güclü tərəflərinə əsaslananları

hazırlayaraq resursların daha səmərəli bölüşdürülməsinə şərait yaradır. Bununla yanaşı, menecerlər uyğun təcrübəni yığdıqca ideyaların dəqiq seçilməsində öz vərdişlərini təkmilləşdirir və bununla da müvəffəqiyyət qazanmaq ehtimalını artırırlar.

1. Bu ideya kompaniyanın məqsədlərinə uyğundurmu?	Bəli – davam edilir Xeyr – imtina edilir
2. Bu ideya hüquqi nöqeyi-nəzərdən qəbul ediləndirmi?	Bəli – davam edilir Xeyr – imtina edilir
3.Arzu edilən vaxt müddətində və büdcə vəsaitləri çərçivəsində bu ideyanın texniki inkişaf etdirilməsi mümkündürmü?	Bəli – davam edilir Xeyr – imtina edilir
4.Təklif edilən məhsula tələb varmı?	Bəli – davam edilir Xeyr – imtina edilir
5.Bu ideya kompaniyanın cari və arzu edilən marketinq məqsədlərinə və onun resurslarına uyğun gəlirmi?	Bəli – davam edilir Xeyr – imtina edilir
6. Bu ideya ilə bağlı olan öhdəlik və risklər qəbul ediləndirmi?	Bəli – davam edilir Xeyr – imtina edilir

Şəkil 17.8. Yeni məhsullar ideyalarının ilkin seçimi

İlkin seçim

Seçimi müxtəlif detallaşdırma səviyyəsində aparmaq olar. İlkin nəzərdən keçirməni sonrakı öyrənmə üçün sürətlə faydalı ideyaları seçmə imkanı verən kobud filtr hesab etmək olar. Şəkil 17.8-də seçmə prosesində istifadə olunan əsas məsələlər verilmişdir. Unutmayın ki, ilkin seçmə - ancaq kobud filtrləşdirmə üsuludur. Bəzən yeni ideya hüquqi nöqteyi-nəzərdən, texniki və ya marketinq baxış bucağından qəbul edilən ola bilər, lakin, bunlar hələ öhdəsindən gəlinə bilinməyən bütün maneələr deyil. Deməli, rəhbər qrup bu alətdən çox ehtiyatla istifadə etməlidir, yeni məhsullarla bağlı əlverişli imkanlardan vaxtından öncə imtina etməmədən ötəri, istifadə etmək mümkün olan kompaniyanın daxili işləmələrinə, həmçinin, bazar və texnologiya sahəsindəki yeni nailiyyətlərə fikir verməlidir.

Qaydaya salınmış seçmə sistemi

Potensial həyat qabiliyyətli ideyaları seçmə zamanı daha dəqiqliklə qiymətləndirmək lazımdır. Rəhbərlik, tam seçmə üçün, konkret informasiyaya və zəruri məlumatların alınması məqsədilə resursların yatırılmasına ehtiyac duyduğunu etiraf etməlidir. Seçmənin qaydaya salınmış sistemi yeni məhsullar ideyasının sistemləşdirilmiş struktur çərçivəsində məntiti qiymətləndirilməsi deməkdir. Belə qiymətləndirmə ilkin seçmə prosesinə nisbətən ilkin təəsüratdan daha az asılıdır və ideyaların seçilməsinin obyektivliyinin artırılmasına istiqamətlənib.

Əgər faktiki məlumatlar almaq mümkün deyilsə, seçməni həyata keçirən idarəetmə qrupu subyektiv keyfiyyət mülahizələrinə əsaslanmalıdır. Bütün əsas fərziyyələri və miqdari qiymətləndirmələri elə qeydə almaq lazımdır ki, sonradan onlardan nəzarət üçün istifadə etmək və əsaslanmaq mümkün olsun.

Seçmə metodları – bu innovasiyanın tətbiq edilməsi yekununda əldə edilmiş qeyri-qənaətbəxş nəticələrdən panaseya deyil. Həyata keçirilən təhlilin səmərəliliyi kompaniyanın rəhbərliyinin əsaslandırılmış subyektiv mülahizələri ilə etibarlı obyektiv məlumatları əlaqələndirmək bacarığından asılıdır. Mövcud metodlar onlardan istifadə edən rəhbərləri yaradıcılıq qabiliyyətlərini göstərmək zəruriliyindən azad etmir, eyni zamanda, bu üsullar idarəetmə baxışını da əvəz edə bilməz.

Müxtəlif təhlil növlərinin aparılması vaxt və resurs xərci tələb edir. İdeyanın seçilməsinin ilkin mərhələlərində çoxsaylı qeyri-müəyyənlik amilləri üzündən ətraflı və mürəkkəb qiymətləndirmə aparılması mənasız olur. Seçmədən imtinanın səbəbi budur. Əlbəttə, iri innovasiya proqramlarına resurslar yatıraraq layihənin uğur qazanmasının yaxud da uğursuzluğa düçar olmasının və ya onu müşaiyət edən risk və qeyri-müəyyənliyi müəyyən edən amilləri nəzərdən keçirmək cəhdindən imtina etmək səhv olardı.

Seçmənin və qiymətləndirmənin nəticəsi başlanğıc məlumatdır. Deməli, seçmə sistemindən istifadədən faydalanmaq üçün rəhbərlik ideyaların seçilməsi, qərarların qəbulu və onlarla bağlı qiymətləndirməyə və seçməyə uyğunlaşdırılmış informasiya sistemlərinin yaradılmasına resurs və vaxt ayırmalıdırlar. İstənilən idarəetmə informasiya sisteminin yaradılmasında olduğu kimi bu da vaxt aparır, lakin, belə sistemlərin lazımi qaydada tətbiqi şəraitində o uzunmüddətli və müsbət effekti təmin edir.

Firmaların əməkdaşlarının rəylərinə əsaslanmış ideyanın seçilməsi qabaqcadan əmələ gəlmiş səhv fikir də ola bilər. Mülahizələr, ayrı-ayrı insanların, informasiyaların çatışmamazlığı/qeyri-dəqiqliyi, psixoloji təsir, şəxsi təsir və s.-nin təzyiqi nəticəsində təhrif oluna bilər. İdeyaların bazar həyat qabiliyyətliliyini real/potensial müştərilərin vacib hesab etdikləri meyarlara nisbətdə yoxlamaq lazımdır.

17.3.3. Biznes-təhlil

Biznes-təhlil təqdim edilən yeni məhsul ideyası üzrə satış bazarının cazibədarlığını, kompaniyanın imkanlarını və rəqibləri üzərində açıq-aşkar üstünlük əldə etmək məqsədilə bazarın tələbatını ödəməyə lazım olan biznes aparma vərdişlərinin mövcudluğunu nəzərə almağa imkan verir.

Satış həcminin, maya dəyərinin və yeni məhsulun mənfəətliliyinin perspektivləri onun kompaniyanın məqsədlərinə uyğunluğunu göstərir. Satış həcmini qiymətləndirmək üçün kompaniya anolji məhsulların satışını tədqiq edir və bazarın öyrənilməsi üçün istehlakçıların sorğusunu aparır. Satışın minimal və maksimal həcminin ilkin qiymətləndirilməsi risk diapazonunu müəyyən edir. Satış həcminin proqnozlaşdırılmasından başlayaraq (bax, fəsil 9) mütəxəssislər, marketinq, tədqiqat və təkmilləşdirmə, istehsal, mühasibat uçotunun aparılması xərcləri və maliyyələşdirmə də daxil olmaqla həmin məhsul üzrə gözlənilən xərc və mənfəətin hesablamasını aparırlar.

Rəhbərlik hansı meyarın daha vacib olduğunu və qərarın qəbulu üçün məlumatların hansı dəqiqlik səviyyəsinin lazım olduğunu müəyyənləşdirməlidirlər. Bu, layihənin həyat qabiliyyətliliyi ilə bağlı olmayan amillər haqqında informasiyanın dəqiqləşdirilməsinə resursların lazımsız xərclənməsindən qaçmaq üçün edilir. Ayrı-ayrı firmaların fəaliyyət göstərdiyi sahənin və situasiyanın xarakterindən asılı olaraq üstünlük verilən meyarların müxtəlif olmasına baxmayaraq, bəzi meyarlar, çox böyük ehtimalla, əksər kompaniyalar üçün əhəmiyyətlidirlər. Bazarın cazibədarlığı və biznesin mövqeyi meyarlarının müəyyənləşdirilməsi prosesi 12-ci fəsildə təsvir edilmiş seqmentin seçilməsi prosesinə anolojidir. Əgər bazar cazibədardırsa, kompaniya isə rəqiblərinə nisbətən kifayət qədər güclü mövqe tutursa, onda məhsulun hazırlanması mərhələsinə keçmək olar.

17.3.4. Məhsulun hazırlanması

Bu mərhələdə tədqiqat və istehsal bölməsi və ya mühəndis bölməsi konsepsiyanı maddi məhsula çevirir. İndiyəcən yeni məhsulun hazırlanması prosesi nisbətən az xərc aparırdı, məhsulun özü isə ancaq şifahi təsvir, şəkil və ya maket formasında mövcud idi. İndi isə məhsulun hazırlanması üçün investisiyanın həcminin kəskin artırılması tələb edilir. Bu ideyanı real məhsula çevirməyi müəyyənləşdirən amilə çevrilir.

Tədqiqat və istehsal bölməsi məhsul konsepsiyasının fiziki variantını hazırlayır: istehlakçını razı salacaq və heyrətə gətirəcək nümunəni büdcədə təxsis edilmiş vəsait çərçivəsində sürətlə yaratmaq mümkündür. Məhsul sinfindən asılı olaraq, uğurlu nümunəni hazırlanması bir neçə gün, həftə, aylar və hətta il çəkə bilər. Yəqin ki,

Airbus kompaniyasının təklif etdiyi 550-yerlik A3XX nəhəng laynerinin havaya uçması anınadək çox vaxt keçəcək, *Schweppes* kompaniyası isə *Oasis* alkoqolsuz içkinin nümunəsini yalnız bir həftəyə hazırladı (*Doyle and Bridgewater*, 1998).

Məhsulların nümunələri lazımi funksional xüsusiyyətlərə malik olmalı və düşünülmüş psixoloji xarakteristikaları özündə təcəssüm etdirməlidir. Məsələn, bu yaxınlarda buraxılmış *Mercedes Smart* kiçik şəhər avtomobili istehlakçıları konstruksiya mükəmməlliyi və təhlükəsizlik sistemləri ilə heyrətləndirəcək. Rəhbərlik, istehlakçıların avtomobilin yaxşı konstruksiya edildiyini hesab etməsinin səbəbini bilməlidir. Bəzi alıcılar qapının örtülmə səsinə qulaq asırlar. Əgər səs *Mercedes*-in digər modellərindəki kimi omasa, bu istehlakçılarda kostruksiyanın keyfiyyəti barədə şübhələr yaradıb.

Nümunələrin yaradılmasından sonra onları laborator və çöl şəraitində sınaqdan keçirmək lazımdır; sınağın məqsədi bu məhsulun istismarının səmərəliliyinə və təhlükəsizliliyinə əmin olmaqdır. Yeni avtomobil yerindən asan tərpənməlidir, rahat olmalıdır, döndərilmədən manevrləri yerinə yetirməldir. Sınaqlar aparılır, bu zaman istehlakçılar avtomobilin test-drayvında iştirak edir və onun istismar keyfiyyətlərini qiymətləndirirlər.

Hazırlama prosesində kompaniya təkcə istehlakçıların arzularını və ehtiyaclarını ödəyən məhsulların yaradılması barədə düşünməməlidir. Çox vaxt kompaniyalar fikrin istehsalda nə cür reallaşdırılacağına kifayət qədər diqqət verməyərək yeni məhsullar hazırlayırlar - əsas məqsəd müştəriləri razı salan məhsulların hazırlanmasından ibarət olur. İşləmə sonradan istehsala daxil olur, burada mühəndislər məhsulun istehsalı üçün optimal üsullar tapmağa cəhd edirlər.

Təşkilatlar getdikcə daha çox, təkcə istehlakçıları razı salan deyil, həm də istehsalı sadə olacaq məhsulun yaradılması üçün "İstehsal və yığma üçün dizayn" (*Design For Manufacturing and Assembly - DFMA*) adlı modeldən istifadə edirlər. Nəticədə çox vaxt keyfiyyətin yüksəlməsi və məhsulların istehsalı ilə bərabər xərclərin ixtisarı da baş verir. Məsələn, *Texas İnstruments* kompaniyası *DFMA* təhlilin köməyi ilə Pentaqonun tədarük etdiyi infraqırmızı nişan mexanizmlərinin dizaynını dəyişdi. Modernləşdirilmiş cihazın detallarının sayı 75 vahidə qədər, yığma mərhələsi 78 faizə qədər, yığma müddəti isə 85 faiz ixtisara düşdü. Yeni dizayn təkcə istehsal xərclərini və vaxtı azaltmağa imkan vermədi, həm də əvvəlki mürəkkəb varianta nisbətən daha yaxşı işləməyə başladı. Beləliklə, *DFMA* sistemi, kompaniyaya, aşağı qiymətdə daha yüksək keyfiyyət təqdim edərək öz məhsulunu sürətlə bazara çıxarmağa kömək edən kəsərli vasitə ola bilər.

17.3.5. Bazar sınağı

İnnovasiya prosesinin bu anına qədər artıq fiziki məhsul və ya yeni xidmtlərin tam spesifikasiyası mövcud olur. Məhsul istismar sınağından keçir və nəticələr məhulun işlədiyini göstərir və konsepsiya da ilkin olaraq müəyyənləşdirilmiş tələbatlara cavab verir. Növbəti mərhələ bazar sınağı və ya sınaq satışıdır. Sınaq marketinqi dəqiqliklə seçilmiş müştərilərə modelləşdirilmiş satışdan tutmuş ölkənin bir və ya bir neçə regionunda tammiqyaslı sınaqlara qədər bütöv bir üsullar məcmusunu əks etdirir (alternativ metodların təsvirinə daha ətraflı şəkildə 9-cu fəsildə bax).

Yeni məhsulun hazırlanması prosesinin bu mərhələsinə qədər real bazar şəraitində sınaq keçirilməmişdir. Əgər hər hansı müştərinin fikri tipik bazar şəraitində formalaşmayıbsa, onda onun fikrinə bütövlükdə və tam inanmaq təhlükəlidir. Məhz buna görə bazar sınağının mühüm rolu var: onlar firmaya yeni məhsul üçün özlərinin marketinq planlarının kəsərliliyini qiymətləndirməyə və bütün iradlarla birgə həmin məhsulun müştəriləri alış etməyə, həmçinin, əgər, vacib amildirsə təkrar alışlar etməyə həqiqətən də motivləşdirdiyinə əmin olmağa kömək edir. Bazar sınağını, rəhbərliyə yeni məhsulun satışının həcmini proqnozlaşdırmaq və marketinq planının səmərəliliyini (yəni ki, qiymətəmələgəlməni, reklam, məhsulun irəlilədilməsi, bölüşdürmə və satış) yoxlamaq üçün lazım olan informasiyanı toplamaq imkanı verən "ümumi məşqin" formalarından biri hesab etmək olar. Bazar sınağı, bütün vacib əməliyyatların bir-birinə tamamilə uyğun gəldiyinə və məhsulu bazara buraxmaq nöqteyi-nəzərindən öz aralarında adekvat olaraq koordinasiya olunduğuna əmin olmağa imkan verir. Bazar sınağı menecerlərə marketinq planına yenidən baxmağa/dəqiqləşdirməyə kömək etmək üçün diaqnostik informasiya almaq imkanı verir. Tammiqyaslı sınaqlar üçün bazarlarda rəqiblərin reaksiyasını yoxlamaq və və onların fəaliyyətlərinin müştərilərin fikirlərinə təsir edib-etmədiyini müəyyənləşdirmək olar. Bu şübhəli üstünlükdür, çünki, rəqiblər bazarlarda tammiqyaslı sınaqlar üçün situasiyanı qəsdən təhrif edə və bazara yeni məhsul buraxmaq haqqında kompaniyanın niyyətlərini bilərək qabaqcadan hazırlaşa bilərlər.

17.3.6. Kommersiyalaşdırma

Kommersiyalaşdırma çox vaxt innovasiya üçün "qəbirə" çevrilir, ona görə yox ki, bu mərhələdə yeni məhsullardan imtina edilir, məhz ona görə ki, həqiqi innovasiyalar prosesin çox vaxt bu mərhələsində ilişib qalırlar. Yəni ki, situasiya istənilən kimi inkişaf etmir və başlanğıcda praktiki olaraq həyata keçirilə bilən təəsüratını bağışlayan məhsul konsepsiyası vaxtın, pul vəsiatinin və digər resursların istifadəsində

kompromisslər tələb edən əhəmiyyətli təzyiqin təsiri altına düşərək öz cazibədarlığını bir qədər itirir. Məhsulu bazara buraxmaq istəyən rəhbərlər məhsulun braxılışı üzrə səmərəli kampaniyanın hazırlanmasına kifayət qədər vaxt və resurs ayırmırlar. Təəccüblüdür ki, hazırlanmaya sərf edilmiş bu qədər səylərdən sonra məhsullar məhz bazara çıxarılma anında kifayət qədər marketinq dəstəyinə malik olmadığına görə uğursuzliğa düçar olurlar. Məhsulların əksəriyyəti hər hansı daxili çatışmamazlıq üzündən deyil, məhsulun bazara buraxılması strategiyası və vəzifələrinin yaxşı düşünülməməsi və pis realizə olunması səbəbindən uğursuzluğa düçar olur.

Məhsulun bazara buraxılmasına rəhbərlik edən menecerlər vaxtın və həyata keçirilən bütün hərəkətlərin ardıcıllığının razılaşdırılması məqsədilə satış üzrə mütəxəssislərlə və digər əməkdaşlarla sıx əlaqə saxlamalıdırlar. Məhsulu bazara müvəffəqiyyətlə buraxmaq naminə vacib mərhələlərin (satış üzrə əməkdaşların öyrədilməsi, satışa kömək etmək məqsədilə reklam-informasiya materiallarının şəkilləndirilməsi) səriştəli həyata keçirilməsini təmin etmək üçün səylər göstərilməlidir. Məhsul satışı ilə məşğul olan menecer həlledici əməliyyatlara cavabdeh olan əməkdaşlarla birgə fəaliyyət planının tərtib etməlidir. Bu plan həyata keçirilən vəzifələrin ardıcıllığını göstərən proqramdan, proqrama uyğun vəzifələrin yerinə yetirilmə vaxtını müəyyənləşdirən qrafikdən, həmçinin, bu proqramın və onunla bağlı qrafikin həyata keçirilməsi xərclərinin smetasından ibarətdir.

Məhsulun bazara çıxarılması proqramı tamamilə mürəkkəb və ağır vəzifəyə çevrilə bilər. Çətin ki, layihə üzərində nəzarəti və ya əsas hadisələri əks etdirən, amma, layihənin səmərəli idarəedilməsi üçün əsas kimi istifadə edilə bilinməyən yüzlərlə səhifəli cədvəlləri ancaq bütün mövcud məlumatları təhlil etmək lazım olduğuna görə nəşr etməyin mənası olsun,. Avtomobilqayırma, aerokosmik və müdafiə sahəsinə aid olan həddən artıq mürəkkəb texnoloji işləri çıxmaq şərti ilə, adətən, layihələrin idarəedilməsinin avtomatlaşdırılmış sisteminin yaradılmasına ehtiyac yoxdur. Kiçik və orta ölçülü kompaniyalar sadə "nəzarət siyahılarına" qane ola bilərlər. "Vizual nəzarətin" olduğunu da unut-muyun. Onun həyata keçirilməsi ilə daima firmadakı prosesləri izləyən menecerlər məşğul olurlar, onlar, bütün iş zonalarına baş çəkir (imkan varsa gündəlik) və informasiya toplayırlar ki, bu da əsaslandırılmış fikirlər irəli sürməyə və yeni məhsulun buraxılışı ilə əlaqədar vəzifələri nəzarət altında saxlamağa imkanı verir.

17.4 YENİ MƏHSULUN HAZIRLANMASININ SÜRƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Menecerlər yeniliyin nə qədər sürətlə həyata keçirilməsinin zəruriliyini görməlidirlər. Yeni məhsulun hazırlanmasına və kommersiyalaşdırılmasına daha az vaxt sərf edən kompaniyaların öz ləng rəqiblərinə nisbətən daha rəqabətqabiliyyətli olmasını güman etməyə bütün əsaslar var. Belə firma müəyyən vaxt ərzində bazara daha çox məhsul çıxara və bununla da özünün innovasiya sferasında dayanıqlı lider obrazını formalaşdıra bilər. Çevik hərəkət edən kompaniyalar, həmçinin, müştərilərin dəyişən tələbatlarına sürətlə reaksiya verə və nəticədə özləri üçün satışın stabil həcmini və müştərilərin loyallığını təmin edə bilərlər. Bundan əlavə bazara tez-tez yeni məhsul çıxartmaqla firma rəqiblərini müəyyənləşdirə və bununla da özünün bazarda lider mövqeyini yarada və saxlaya bilər.

Radikal dəyişiklik edilməzsə və innovasiya mərhələlərlə həyata keçirilərsə, yeni məhsulun hazırlanması xərcini azaltmaq olar – bu riski əhəmiyyətli səviyyədə azaldır. Eyni zamanda, kompaniya yeni məhsulların hazırlanmasının sürətləndirilməsini təmin edən imkanlarının olmasına da əmin olmalıdır. Bundan əlavə, rəhbərlik, müddətin qısalmasına görə yeni məhsulların yaradılmasının daha radikal (daha uzunmüddətli) proqramlarından imtina səbəbindən əlverişli imkanları nəzərdən qaçırmayan balanslaşdırılmış innovasiya proqramının olmasına nail olmalıdır.

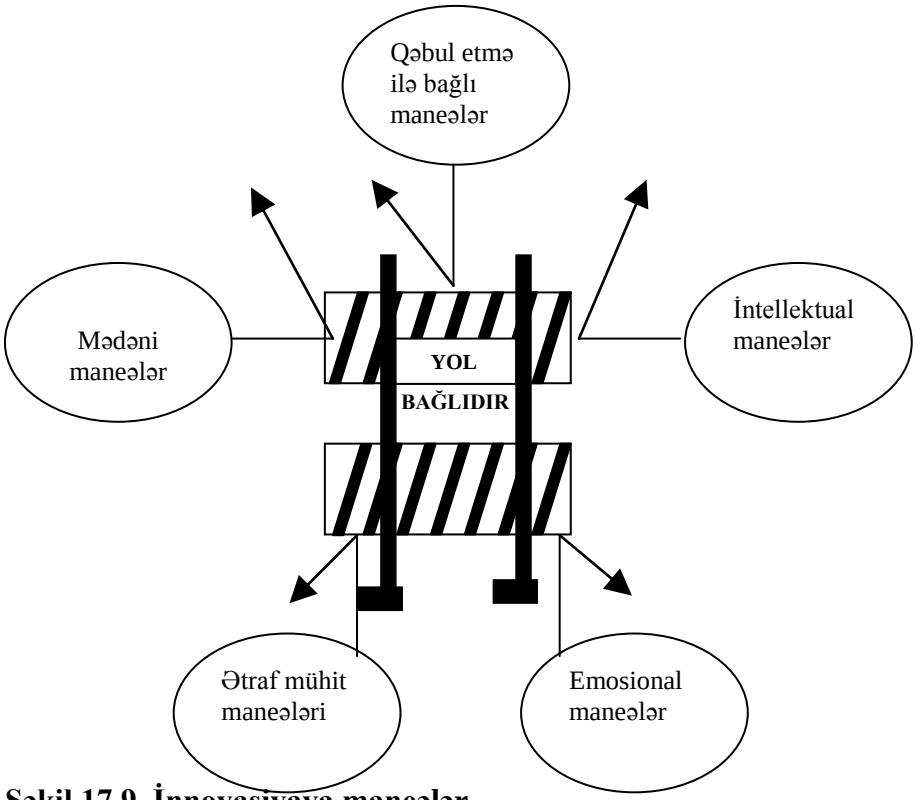
Yeni məhsulun hazırlanması prosesin bütün mərhələlərinin sürətləndirilməsini tələb edir. Əvvəlcə yeni məhsul ideyasının inkişafına smetanın təsdiqi ilə bağlı gecikmələrdən qaçın və prosesin sonundakı "çətinliklərə" mümkün qədər tez fikir verin. Dizayn mərhələlərinin birləşdirilməsi, həmçinin, məhsul və proseslərin hazırlanması üstünlük gətirir. Beləliklə, proses paralel olaraq gedir və çoxfunksiyalı layihə qrupunun (dizayn, mühəndis işləri,istehsal, satış, marketinq və s.) yaradılmasını tələb edir. İri texnoloji irəliləyişlər böyük kommersiya gəlirlərinin əldə edilməsi üçün mütləq deyil və buna görə də nəhəng tullanma cəhdinin əvəzinə çoxlu kiçik addımlar ataraq məhsulun hazırlanmasının və təkmilləşdirilməsinin mərhələli yanaşmasını rəhbər tutun. İnnovasiya prosesi çox vaxt firmaların səmərəli idarəedilməsi üçün hazırlanmış nəzarət sistemləri və metodları ilə ziddiyyətə girir. Qabaqcıl təşkilatlar bu problemi həll etmək üçün öz əməliyyat və təşkilati qaydalarını yeni məhsulun hazırlanması prosesinə lazım olan azadlıq və çevikliyə adaptasiya edirlər.

17.5 YENİ MƏHSULUN İSTEHSALINA HAZIRLIQ

"Təxəyyüldəki maneə ... problemi həll edən şəxsə problemi düzgün başa düşməyə və ya onun həlli barədə düşünməyə maneəçilik edir" (*Adams*, 1987). Bu maneələrin xarakteri və dayanıqlılığı müxtəlif insanlar üçün müxtəlif ola bilər, ancaq, innovasiya ilə məşğul olan təşkilatlar mövcud maneələri etiraf etməli və onlardan qaçmağa çalışmalıdır (şəkil 17.9).

17.5.1. Maneələr və çətinliklər

- **Qavrama ilə bağlı problemlər** insana nə problemin özün, nə də onun həlli ilə bağlı hansı informasiyanın lazım olduğunu başa düşməyə imkan verir (məsələn, problemlərin lokallaşdırılması ilə bağlı problemlər; vəzifələrin dar təyini; ancaq, təşkilati nöqteyi-nəzərdən öyrənmə).



Şəkil 17.9. İnnovasiyaya maneələr

- **Mədəniyy ət maneələri** bir sıra mədəni prinsiplər və ya modellərin təsiri altında yaranır (məsələn, üstünlük verilən dəyi-şikliklər ənənəsi, subyektivliyə dözümsüzlük, fantaziya /düşüncə/ zarafatcıllıq – bu vaxtın mənasız sərfidir; problemin həllindən söhbət gedərkən yumor yersizdir).
- **Ətraf mühitlə bağlı maneələr** bilavasitə insanın fiziki və sosial ətrafından şərtlənir və uyğun olaraq da mədəniyyət maneələri ilə

sıx bağlıdır (məsələn, despotik rəis; kolleqalar arasında inamın /əməkdaşlığın olmaması; çəkişmələr, təşkilatlarda dəstəyin olmaması; ideyanın həyata keçirilməsi üçün maliyyə dəstəyinin olmaması).

- **Emosional maneələr** ideyaların öyrənilməsi azadlığına və onlara müxtəlif bucaqlardan baxmağa maneəçilik törədir, həmçinin, digərlərinə ideyalar haqqında informasiya ötürməyə maneələr törədir (məsələn, müvəffəqiyyətsizlikdən qorxmaq və ya nigarançılıq axmaqlıq kimi görünür; qeyri-müəyyənliyə dözə bilməmək;i deyanın yaradılmasına deyil, onun qiymətlən-dirilməsinə verilən qiymət; ideyaları "vaxtında doğa" bilməmək, "axşamın xeyrindən səhərin şəri yaxşıdırı" qəbul etməmək).
- **İntellektual və ekspressiv maneələr** intellektual istedadın çatış-mamasından və ideyalar haqqında informasiyaların həm özünə, həm də başqalarına ötürülməsi üçün lazım olan yazılı/şifahi nitq vərdişlərinin olmamasından yaranır (məsələn, informasiyanın olmaması; səhv informasiya; dili zəif bilmə; şəxsi şüur səviyyəsində qərarın qəbulu taktikasını tətbiq edə bilməmə).

17.5.2. İnnovasiyanın həyata keçirilməsi üçün təşkilata nə lazımdır?

İdeyaların formalaşması və innovasiyaların yaradılması ilə planlar və ya komissiyalar deyil, insanlar məşğul olurlar. Məhz insanların səyləri müəssisənin uğurunu və ya iflasını müəyyən edir. Əgər menecerlər öz təşkilatları üçün böyük gələcək görürlərsə, bu xəyalı həyata keçirməyin ən doğru üsulu əməkdaşları öz tərəfinə çəkməkdən həvəsləndirməkdən, tərənnümə gətirməkdən, motivləşdirməkdən və ən əsası isə əldə edilmiş uğurlara görə mükafatlandırmaqdan ibarətdir.

İnnovasiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün firmaya üç şərt laızmdır:

1. **Müştərilərə yaxınlıq:** menecerlər öz müştərilərini tanımalı və onların tələbatlarını və ehtiyaclarını yaxşı başa düşməlidirlər.
2. **Fəaliyyət istiqamətləri arasında kommunikasiyalar:** əksər kompaniyalarda (bir nəfərdən ibarət olanlar istina omaqla, bu da ki, istənilən halda orta statistik kiçik/orta ölçülü firmalar üçün tipik deyil) innovasiya mühüm funksional bölmələr arasında informasiya mübadiləsi ilə bağlıdır.
3. **Çoxfunksiyalı kollektiv əmək:** məhsulların uğurlu innovasiyası firma əməkdaşlarının sərbəst fəaliyyəti deyil, əsasən birgə fəaliyyətlərinin nəticələridir.

İnnovasiyanın müvəffəqiyyətinin üç təsvir edilmiş meyarı ilk baxışdan asan görünür. Praktikada, firmanın bu üç şərtin yerinə yetirilməsinə nail

olması çətindir. Bürokratik strukturlu iri firmalar çox vaxt belə problemlə qarşılaşırlar. Əməkdaşları vahid tam qruplarda birləşmiş kiçik kompaniyaların 2-ci və 3-cü meyarları yerinə yetirməyi asan görünə bilər, ancaq, əgər, bu kompaniyaları həddən artıq məhsullara isti-qamətlənmiş texnokratlar rəhbərlik edərlərsə, onda, onlar adətən birinci bölməni həyata keçirməkdən yayınırlar. Yenə də kiçik kompaniyaların rəhbərlərinin "unutqanlıq" sindromuna diqqət yetirməsi lazımdır. Biznesin inkişafı və təşkilatın genişlənməsi ilə innovasiyanın həyata keçirilməsinə lazım olan üç prinsipial vacib şərtə riayət etmək getdikcə çətinləşir, bu isə çox vaxt rəhbərliyin, ilk növbədə müəssisənin uğurunun şərtləndiyi amilləri diqqətdən qaçırmasına səbəb olur. Sahibkarlıq amili son dərəcədə arzuedilən olsa da, özlüyündə xüsusilə də davamlı innovasiyanın həyata keçirilməsi üçün yetərli deyil. İnnovasiyanın tətbiqi işində müvəffəqiyyəti saxlamaq üçün müəssisə rəhbərləri daima öz firmalarının, yeniliyin səmərəli həyata keçirilməsi üçün lazım olan yuxarıda göstərilən üç şərtə uyğunlaşdırılmasına fikir verməlidir.

17.5.3. Təşkilati alternativlər

Məhsulları cüzi dəyişdirməyi təşkilatın ənənəvi strukturu çərçivəsində idarə etməyin mümkün olmasına baxmayaraq, radikal innovasiyalar üçün təşkilatların uyğun radikal sistemləri lazımdır. Ayrl-ayrılıqda müəssisənin gündəlik fəaliyyət növlərindən fərqlənən altı ümumi metodu ayırmaq olar. Bütün bunlar kiçik qruplara funksiya və münasibətlərə mövcud baxışlardan yayınmağa imkan verir:

1. **Funksional metod** insanların müxtəlif biznes sferalarından (məsələn, maliyyə və marketinq mütəxəssislərini) cəlb edil-məsidir. Vəzifələri müxtəlif bölmələr yerinə yetirir. Bölmələrin nümayəndələri lazımi qərarın qəbulu məqsədilə görüşürlər. Yeni məhsul və ya məhsulların planlaşdırılması üzrə komissiya layi-hənin işlənməsində uğurları qiymətləndirir. Komandanın üzvləri öz adi işlərini layihənin işləri ilə uyuşduraraq öz vaxtlarının bir hissəsini ona ayırırlar.
2. **Məqsədli təyinatlı işçi qrup** ya rəhbərlik tərəfindən təyin edilmiş, ya da layihədə işləməyə könüllü razı olan bir neçə şəxsdən ibarətdir. Məqsədli təyinatlı işçi qrupunun üzvləri birinci metodun tətbiq halına nisbətən daha çox diqqət yetirdikləri layihə üzərində iş məqsədilə mütəmadi olaraq görüşürlər. Məqsədli təyinatlı işçi qrupunun tərkibində mühəndis, istehsal və ya marketinq fəaliyyət sferalarında istedadı olan optimal sayda iştirakçı olmalıdır. Qrup üzvlərinin birinci dərəcəli vəzifəsi, layihə üzərində iş deyil, əvvəlki kimi öz vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirməkdən ibarətdir.

3. **İşçi qrupu matrisi – layihənin həyata keçirilməsi üçün funksional bölmə -** layihəyə yüksək tələbatlar olduğu situasiyasında qəbul edilməsi mümkün olan metoddur. Qrup üzvləri layihə üzərində işə özlərinin adi funksional öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün sərf etdikləri vaxt qədər ayırırlar. Bununla belə, vaxtın 50 / 50 bölüşdürülməsinə belə yanaşma çox vaxt qətiyyətsizliyə və gecikmələrə səbəb olur, çünki, layihə qrupunun üzvləri yenə də öz adi öhdəliklərini yerinə yetirməlidirlər, bu zaman layihə üzərində iş onlardan daha gərgin qüvvə tələb edir. Layihə qrupunun əldə etməli olduğu məqsədlər və onların "doğma" funksional bölmələrinin əsas maraqları arasında da ziddiyyətlər yarana bilər.
4. **Sahibkar qrupları**, əsasən, azsaylı əməkdaşların işlədiyi və aydın sərhədləri olmayan bölmələri olan çox kiçik firmalarda yaranır. Sahibkar qrupu sadəcə mütəxəssislərdən deyil, müxtəlif funksional vərdişlərə malik insanlardan ibarət olmalıdır. O ki qaldı daha iri kompaniyalara, adətən, sahibkar qruplarının yaradılması variantını, insanları cari funksional vəzifələrin yerinə yetirilməsi zəruriliyindən azad etmək və bütünlüklə güclərini layihəyə sərf etməyə imkan vermək məqsədilə seçirlər. Qrup tam sərbəstliyi təmin edir, müstəqil surətdə irəli getmək imkanı verir, həmçinin, riski öz üzərinə götürməyə hazır olmağa görə həvəsləndirici mükafatlar ödəyir.
5. **Təşkilatın nəzarəti altından çıxan bölmə, -** ana kompaniyadan yeni istiqamətin tam ayrılması. İri kompaniyalar hal-hazırda korporasiyanın biznes istiqamətinə uyğun gəlməyən tamamilə yeni məhsulun yaradılmasının olduqca riskli layihəsini dəstəkləmək məqsədilə belə alternativi seçir. Xaricdən kapitalın cəlbinə cəhd göstərmə mümkündür. Müəssisə yenidən açılmış firmalarda səhmdar kapitalına satılır. Kiçik firmalara gəldikdə isə, onlar üçün yeni kompaniyanın tumurcuqlanması innovasiya yaradılmasının məntiqi əsaslandırılmış metodu deyil, lakin, onlar birgə müəssisənin yaradılması kimi digər sahibkarlıq yanaşmasını nəzərdən keçirə bilərlər.
6. **Birgə müəssisələrin** yaradılmasına əsaslanan metodlar həm iri, həm də kiçik/orta ölçülü firmalar üçün münasibdir. Qabaqcıl texnologiya, çeviklik, qətiyyət və/və ya sahibkarlıq coşqusu kimi üstünlüklərə malik olan kiçik firmalar bazara girə bilmək üçün kapitalı, distribyutor şəbəkəsi və mütəşəkkil marketinq sistemi olan iri firmalarla birləşə bilərlər. Bu halda iri firmalar həddən artıq riskli və bu firmanın əsas biznes istiqamətinə kifayət qədər uyğun gəlməyən perspektiv texnologiyalara giriş əldə etmək sayəsində udurlar (belə birləşmələrin uğurlu misalına əczaçılıq

kompaniyları və biotexnologiya üzrə ixtisaslaşan firmaların birliyini göstərmək olar).

Yeni məhsul layihəsi daha radikal olduqca (bu daha yüksək risk səviyyəsi deməkdir), layihəyə diqqətin təmərküzləşməsinə və onu cari təsirlərdən və şöbələr və operativ bölmələr tərəfindən məhdudlaşdırmalardan müdafiəyə ehtiyac daha güclü olur. Uyğun olaraq da, funksional qrupların və məqsədli təyinatlı işçi qruplarının yaradılması variantları aşağı risk səviyyəli mərhələli innovasiya ilə işləməyə uyğun gəlir (məsələn, mövcud məhsul xətti əsasında təkmilləşdirmə, təkrar mövqeləşdirmə, ölçülərin dəyişdirilməsi və s.).

İşçi qrupu matrisi – funksional bölmə mövcud məhsul xəttinin genişləndirilməsini nəzərdə tutan daha riskli layihələr üçün məqsədəuyğundur. Sahibkarlıq qruplarının, tumurcuqlanan kompaniyaların və birgə müəssisələrin yaradılması variantları daxili məhdudiyyətlərin və qarşıdurmaların son dərəcə güclü olacağı gözlənilən radikal son dərəcə riskli layihələr üçün münasibdirlər (misallar: *İBM* kompaniyasının FK yaratması layihəsi, *GM* kompaniyasının *Saturn* avtomobili).

Təqdim edilən radikal strukturlar iri firmalara xırda firmaların üstünlüklərindən istifadə etmədə kömək edir. Qəribədir, ancaq "kiçik – deməli, yaxşı" haqqında ideya iri innovasiya firmalarının qeyri-bürokratik, kiçik miqyaslı sistemlərdə işlədiyinə dair müşahidələrdən törənir. Bununla onlar üstünlük əldə etmək istəyirlər (*Quinn*, 1985). Amma, əlbəttə, ölçü innovasiyanın uğurunda həlledici amil deyil. Kiçik firmalar tərəfindən bazara çıxardılan bir çox yeni məhsullar müvəffəqiyyətsizliyə uğramışlar, çünki onları ümumiyyətlə buraxmaq lazım deyildi. Ola bilsin ki, bu məhsullar pis düşünülmüşdü, bazar tələbatına cavab vermirdilər, yaxud da ki, kompaniyalar yeni bazarların açılması üçün lazım olan kifayət qədər marketinq vərdişlərinə malik deyildilər.

17.6 NƏTİCƏ

Məhsulun innovasiyası – bu birdəfəlik akt deyil. Uğurlu mənfəətli innovasiya müəyyən müddət ərzində firmaların rifahına kömək edə bilər, uzun müddət ərzində salamat qalmaq yeni məhsulların firmaların gələcək portfellərinə uyğunluğundan, (fəsil 3), onların azalma mərhələsində olan məhsulları əvəz etməsindən və alıcıların yeni tələbatlarını ödəməyindən asılıdır. *Glaxo* kompaniyası ancaq yeganə sensasiyalı *Zantac* dərman pereparatının sayəsində çiçəklənə bilmir.

Əksər müəssisələr, rəhbərliyin, cari innovasiyadan əldə edilmiş mənfəəti gələcək bazarlar üçün yenilərinin hazırlanmasına sərf etməməsi səbəbindən tələyə düşmüşlər. Bugünkü mövcudluğun mənbələri, son nəhayətdə, məhsulun həyat tsikli davam etdikcə və rəqabət güclərinin

fəallaşması nəticəsində tükənəcək. Yeni məhsullar – sabahkı mövcudluğun mənbələri – firmaların bazardakı mövqelərini saxlamaq üçün zəruridir. Bir qələbə kifayət deyil; korporativ uzunömürlülük üçün çoxlu qələbələr çalmaq lazımdır!

Firma nə qədər çox innovasiya buraxırsa, bir o qədər çox təcrübə yığır; təcrübə nə qədər çoxdursa, firma innovasiyaların həyata keçirilməsi sferasında bir o qədər səmərəlidir; bu çətin fəaliyyətdə firma nə qədər çox mükəmməllik əldə edirsə, rəqabət şəraitində onun yaşama şansı bir o qədər çoxdur. Təşkilat üçün novatorluq fəaliyyəti ilə bağlı faydalı səmərəlilik tsikli belə formalaşır.

Məhsulun innovasiyasına getdikcə daha tez-tez çox planlı, kollektiv yanaşma zəruriliyi meydana gəlir. Kollektiv işin böyük əhəmiyyəti var. O, yapon kompaniyalarının, məsələn, məişət elektron aparatları, kompüterlər və avtomobillər bazarında daimi rəqabət üstünlüklərinə cəhd edərək yeni məhsulların hazırlanmasını sürətlədirmək qabiliyyətini təmin edən ən əhəmiyyətli təşkilati amillərdən biri olmuşdur və indi də belədir.

Yeni məhsulun istismar xarakteristikasına təsir göstərən çoxlu amillər mövcuddur. Bu amillərdən hətta birinə etinasızlıq göstərmə müvəffəqiyyətsizliyə səbəb ola bilər. Müvəffəqiyyət əldə etmək üçün, rəhbərlik, kompaniyanın yeni məhsulların hazırlanmasının balanslaşdırılmış və realistik strategiyasına riayət etdiyinə, müştərinin/bazarın tələbatının dəqiq aşkarlandığına və dərin başa düşüldüyünə əmin olmalı, həmçinin, bazara istiqamətlənməklə lazımi texniki və texnoloji vərdişlərin əlaqələndirilməsinə nail olmalıdır.

Təcrübədən misal: Əli Kolleveyin FT xatirəsinə

82 yaşında xərçəngdən dünyasını dəyişmiş Əli Kollevey qolf oyununda inqilabi dəyişikliklər məqsədilə texnologiya tətbiq etdi – bu inqilabı qansız-qadasız da adlandırmaq olmaz, çünki, o, oyunçuları Amerika qolf assosiasiyasının (US Golf Association - USGA) sərt qaydalarına tabe olmamasına çalışmışdı.

Ona Arnold Palmerdən USGA-qaydalarına əsasən Şimali Amerikada istifadəsi qadağan edilən ERC qolfu üçün yeni ağacın istifadəsinə razılıq almaq nəsib oldu. Nəticədə yaranmış ziddiyyət onun üçün bütün anlamlarda biyabırçı oldu. Ancaq, o, təxribatın və ya qarşıdurmanın intizarından mavi gözləri işıldayan biznesmənlərdən idi və peşman olmağa hazırlaşmırdı.

“İctimaiyyəti aldada bilməzsən – o deyirdi. – İnsanların sizin mallarınızı alması üçün o digərlərindən yaxşı olmalıdır, o, ehtiyac duyulduğu kimi

olmalıdır. O, həqiqətən də mövcud məhsullara nisbətən müştərilərin tələbatlarını daha yaxşı ödməlidir".

Bu, öz vərdişlərini təkmilləşdirmək arzusunda olan həvəskar-oyunçuların, istehsalçı-firmaların texniki planda təxminən bir-birindən heç nə ilə fərqlənməyən ağaclarından istifadə etdikləri qolfa münasibətdə indiyədək görünməyən mövqe idi. C-b Kolleveyin fikri belə idi: "Əgər sizin pulunuz varsa, mən sizin daha yaxşı oynaya biləcəyiniz texnolgiya hazırlayacam ".

Zərbə vurmaq hissəsi böyüdülən *Big Bertha* ağacı oyuna təsir göstərdi, çünki, belə ağac ilə topa zərbə vurmaq asan idi – bu, qolfu ancaq bazar günləri oynayanlar üçün az əhəmiyyətli fakt deyildi. Öz biznesini qolfla yalnız 60 yaşı keçəndən sonra, 1982-ci ildə əlaqələndirən c-b Kollevey isə bu ağacların satışından təxminən 5 mlrd. dollar – dünyada istənilən adamın qazandığından çox - qazandı. Onun alıcıları Bill Klinton, O.C.Simpson və şahzadə Endryu idi.

Bunlara baxmayaraq, *USGA* hətta *USGA* yarışlarının translyasiyası zamanı ERC ağaclarının reklamını – c-b Koleveyin marketinqə və qolf oyunu zamanı amerikan isteblişmentinə şok effekti yaradacaq münasibətini tam mənası ilə əks etdirən reklamları - qadağan etdi. Şimali Amerikanın sərhədlərindən kənarda bütün dünyada qolf oyunun qaydalarını müəyyənləşdirən *Royal and Ancient* təşkilatı ERC ağacından istifadəyə icazə verir.

C-b Kolleveyin strategiyası həm oyunçuların ustalığını, həm də coğrafi xüsusiyyətləri nəzərə almaqla müəyyən bazarlara ağaclar hazırlamaqdan ibarət idi. Məslən, Yaponiya Avropa kimi ildə 400 mlrd. dollar olan ümumi bazar həcminin az hissəsini təşkil etmir. ABŞ-da ERC ağacına qoyulan qadağa üzündən Böyük Britaniyaya getməyə məcbur olan amerika ailəsinin göstərən reklam roliki *USGA* asossiasiyasının nümayəndələrinin hiddətinə səbəb oldu.

Keçən il c-b Kolevey birinci dəfə olaraq qolf topunun istehsalına qədəm qoydu. O, həmişə olduğu kimi avtoritetləri qəbul etməyərək öz yeni top məhsulunu "Rule 35" adlandırdı (Qayda № 35). Məlum olduğu kimi ABŞ-da qolf üçün qəbul edilmiş Qayda cəmi 34 maddədən ibarət idi, ancaq, c-b Koleveyin dediyinə görə, onun öz qaydaları var: "Əylənin!"

"Texnologiya hər tərəfdən qolfa hədə-qorxu gəlir – *Financial Times*-da nəşr edilən qolf haqqında məqalənin müəllifi Qrem Otvey deyir. – Əli Kollevey heç vaxt qolfun qədim ənənələrinə riayət etməkdən qorxmamışdır. Onun varlanma səbəbi qolfda hər bir oyunçunun elementar arzusundan doğmuşdu – topu mümkün qədər uzağa atmaq".

Amerika qolf turnirində hər şeyə qadir Tim Frençem dünən demişdir: "Qolf üçün novator ləvazimatının və unikal marketinq strategiyasının hazırlanmasına səbəb olmuş dahi Əli son 20 il ərzində qofun yeni zirvələr fəth etməsinə imkan vermişdir".

Əli Rivs Kollevey (*Ely Reeves Callaway* - ERC) 1918-ci ildə Corciya ştatında Laqranjda toxuculuq fabriki sahibinin ailəsində dünyaya göz açmışdır. Beş il orduda maddi təchizatla məşğul olduqdan sonra toxuculuq biznesinə keçmişdir. 1988-ci ildə o, həmin dövrdə dünyanın ən iri toxuculuq kompaniyası hesab edilən *Burlington İndustries*-in prezidenti oldu.

Ancaq, c-b Kollevey bir karyera ilə qane olmaq istəyən adamlardan deyildi.

O toxuculuq biznesini tərk etdi və Kaliforniyada *Callaway Vineyard and Winery* ("Kollevey üzüm və araq zavodu") kompaniyasını yaratdı. O, yalnız 1982-ci ildə qolf və xüsusi çivlər üçün ağac istehsalı və satışında ixtisaslaşan kiçik *Hickory Stick USA* firmasını əldə etdi. Firmanın adı dəyişdirilərərək *Calloway Golf* qoyuldu və 1996-cı ildə bütün dünyada qolf üçün avadanlıq istehsalı üzrə ən iri kompaniyaya çevrildi.

Lakin, hər şey c-b Kolleveyin istəyi kimi getmirdi. *USGA* assosiasiyası peşəkar avadanlıqlarla ticarət edən amerika mağazalarına bütün oyunçulara bərabər şəraitin yaradılması məqsədilə ERC klyuşkaları ilə xalların yığılmasının qadağan edildiyinə dair xəbərdarlıq göndərdi.

C-b Kolleveyin başladığı qolf müharibəsi onun mənfəət məbləğinə təsir göstərdi. Keçən ay *Calloway Golf* kompaniyası xəbərdarlıq etdi ki, ikinci rüb üçün onun mənfəəti - 250 mln. dollar-gözlənilən əvvəlcədən 290-300 mln.-la müqayisədə aşağı olacaq. Rəqiblər boşluqları doldurmağa başladılar və ağacın və topun qiyməti əməlli başlı aşağı düşdü.

Ola bilsin ki, bu qəribədir, ancaq, *Calloway* kompaniyasının səhmlərinin qiyməti təxminən 6 faizə qədər artdı: təsisçinin ölümündən sonra kompaniyanın gələcəyi haqqında fərziyyələr nəticəsində qiymətli kağızlar bazarında onların dəyəri artdı. Görünür ki, investorlar, qolf üçün ağaclar istehsalının ən iri kompaniyasını kimlərinsə məhkəməyə verəcəyini güman etmişdilər.

Dörd dəfə evlənmiş Kollovey öləndən sonra, 1983-cü ildən bəri onunla olan dördüncü arvadı Losinda, iki oğlu və bir qızı qaldı.

Mənbə: Sue Cameron, "*Obituary Ely Callaway: Golf club pioneer with drive", Financial Times*, 7 July 2001, p.16

Müzakirə üçün suallar

1. *Calloway Golf* kompaniyasının istehsal etdiyi ERC ağacı hansı tip innovasiyaya aiddir və bu məhsulun ABŞ bazarında uğursuzluğunun səbəbləri digər yeni məhsulların uğursuzluğunun səbəblərindən fərqlənirmi?
2. Əli Kollovey bazarda qarşılaşdığı müqavimətə görə təəcüblənməlidir və sizin fikrinizcə nəyə görə yeni məhsullar çox tez-tez həm kompaniya daxilində, həm də bazarda müqavimətləri aşmaq məcburiyyətində qalır?
3. Bu yaxınlarda mənfəətin düşəcəyinə dair verilmiş bəyanata baxmayaraq, Əli Kolloveyin ölümündən sonra *Calloway Golf* kompaniyasının səhmlərinin qiymətinin qalxması səbəbi nədir? Səhmlərin qiymətinin dəyişməsi kompaniyanın mərhum sahibinin yeni məhsulların hazırlanmasına başdansovdu yanaşması ilə bağlı deyil ki? Kompaniya onsuz daha mənfəətli olacaqmı?

Elektron marketinq əsasında rəqabət 18

İnternet şəbəkəsinə diqqətlə baxmağın vaxtı gəlib çatdı. "İnternet-sənayelər", "elektron biznes strategiyaları" və "yeni iqtisadiyyat" haqqında çərənləmək kifayətdir. İnternet şəbəkəsini əslində olduğu kimi qəbul etmək lazımdır: çoxlu imkanlar verən texnologiya, - praktiki olaraq istənilən sahədə ağıllı və ya ağılsız istifadə edilməsi mümkün olan, həmçinin, istənilən strategiyanın elementi kimi tətbiq edilə bilən kəsərli alətlər yığımı.

Porter (2001)

GİRİŞ

1990-cı illərin sonlarında başlayan xariqüladə internet-inqilabından və 2000-ci illərin əvvəllərində yalnız İnternet şəbəkəsi bazasında mövcud olan firmaların əzəmətli süqutundan sonra, elektron marketinqin həyata keçirilməsi üçün yeni vasitələrin potensialı və miqyası haqqında müzakirələr vaxtı gəlib çatdı, yeni xəyalların reallığına ümid edək. Eyni zamanda, realizm "bəs mən sizə nə deyirdim?" tipli fikirlərdə ifadə olunmuş arsızlıq deyil. İnternet şəbəkəsinin biznesə təsiri zəifləməyəcək, əksinə, güclənəcək. Bu fəsildə, biz, marketinq informasiyasının yayılmasının yeni vasitəsi kimi İnternet şəbəkəsinin inkişafı məsələlərini nəzərdən keçirəcək və onun kompaniyanın marketinq strategiyasına mümkün təsirini qiymətləndirəcəyik.

1990-cı illərin ortalarından informasiyanın və biliyin istifadəsindən yaranan və geniş yayılan "yeni iqtisadiyyatın" formalaşması haqqında danışıqlar vərdiş halına çevrildi. Bu sahənin inkişafı internet-texnologiyaları sferasındakı yeni nailiyyətlər nəticəsində təşkilatların əlaqə imkanlarının və fəaliyyət diapozonunun artmasına imkan verdi (*Evans and Wurster*, 1999). Yeni iqtisadiyyatın mühüm xüsusiyyətlərinə aiddir: sürətli dəyişikliklər, rəqabətin yerinə əməkdaşlıq, mürəkkəblik, qeyri-müəyyənlik, texnoloji fasiləsizliyin olmaması, həmçnin, biliyin istifadəsinə əsaslanmış aktivlərin istifadə edilməsi və idarə edilməsi zəruriliyi. Məsələn, mövcud fikirlərdən birinə görə, "yeni iqtisadiyyatın" əsil mahiyyəti, fiziki aktivlərə sahibliyin öz yerini ideya və xidmətlərə verərək ikinci plana keçməsindən ibarətdir. Köhnə iqtisadiyyat şəraitində Sakit okeanın Nauru adasının sakinləri öz yaşayışlarını gübrə kimi istifadə edilən zınqın (yığılmış dəniz quşları peyini) satışından qazanırdılar. Müasir dövrdə yeni iqtisadiyyat şəraitində qonşu Tuvalu adası uğurlu bəxti ilə lovğalana bilər: bu adanın internet domeninə (.tv) televiziya kompaniyaları tərəfindən böyük tələb var (*Rifkin*, 2000). *Sun*

Microsystems kompaniyasının təsisçilərindən biri daha praqmatik Vaynod Hosla sübut edir: yeni iqtisadiyyatın əsasında ideyanın hakimiyyəti durur və parlaq ideyaya və yeni biznes modelinə malik olmaqla, istedadlı insanlar çoxlu pul qazana və əvvəl hətta iri korporasiyaları idarəetməsi ilə müqayisədə daha çox təsir göstərə bilərlər (*Khosia*, 1999).

Bu dəyişikliklərin xarakteri, bəzi müəllifləri, biznesin həyata keçirilməsi və idarəetmə üçün tamamilə yeni model yığımına tələbat haqqında fikrə gətirə bilər (bax, *Kelly*, 1998; *Magretta*, 1999). Bu modellər diqqətini adaptasiya qabiliyyətinə və çevikliyə yönəltməlidir, həm də nəzərə almaq lazımdır ki, strategiyaların keyfiyyətinə deyil, onun sürətinə böyük əhəmiyyət verilir.

Bununla belə, 2000-ci ilin əvvəllərində səhmdar internet kompaniyalarının iflası, ehtimal ki, köhnə biznes modellərindən tamamilə imtina etmədə tələskənliyə yol verildiyinə dair siqnal idi. İflasa uğrayan kompaniyaların, sadəcə, dəyişən mühitdə uğur əldə etməyə imkan verən lazımi resurslara və strateji istiqamətlərə malik olmadığı həmin dövrdə, əksər internet-kompaniyaların Darvinin təkamülünə uyğunluğuna dair səslənən fərziyyələr də doğrudur (*Fahy and Hooley*, 2002). Başqa sözlə, məhz biznesin aparılması əsaslarına diqqətin yetirilməməsi *Boo.com*, *Pets.com* və *Webvan.com* kimi firmaların səs-küylü iflasına gətirib çıxartdı.

İnternet şəbəkəsinin doğurduğu qeyri-müəyyənlik və bəlli imkanlar dalğasında iki müxtəlif kateqoriyalı firmalar yaranır. Birincisi, "İnternet şəbəkəsinə birinci girənlər" – fəaliyyətini tamamilə yeni üslubda qurmağa imkan verən və yeni texnologiyanın üstünlüklərindən istifadə etmək məqsədilə əsasən yeni tipli müəssisənin yaradıcıları. Ştraub və Kleyn (*Straub and Klein*, 2001) belə firmaları "omeqa" səviyyəsinə aid edir və qeyd edir ki, yeni texnologiyanın gücünü lazımi məcrada yönəldə bilənlər qabaqcıl olurlar: yeni texnologiyadan müştərilərin seçimləri haqqında informasiya toplamaq üçün və məhsul və xidmətləri ayrı-ayrı müştərilərin spesifik tələbatlarına uyğunlaşdımaq üçün istifadə etmək. Ancaq, belə firmalara çox nadir hallarda rast gəlinir, amma, onların siyahısına *Amazon.com* (istehlak mallarının pərakəndə ticarəti), *e-Bay* (onlayn auksion) və *Monster.com* kompaniyaları aiddir.

Yaranan firmaların ikinci kateqoriyası "İnternet şəbəkəsinin praqmatikləri" adını almışdır (*Fahy and Hooley*, 2002). Bu firmalar mövcud İnternet şəbəkəsinin təqdim etdiyi imkanlardan mövcud biznes modellərini təkmilləşdirmək üçün istifadə etmişlər. Məsələn, *Dell* kompaniyası birbaşa marketinq fəaliyyətini təkmilləşdirmək məqsədilə onlayn rejimində sifarişlərin rəsmiləşdirilməsi sistemini tətbiq edir. *Fedex* kompöaniyası yeni texnologiyadan daşıma zamanı müştərilərə göndərilən banderolların fərdiləşmiş gətirilməsini təmin etmək məqsədilə

istifadə edir (gündə 3,1 mln. bandorel, çatdırılmaların 99 faizi dəqiq və vatında həyata keçirilir). *Cisco* kompaniyası müştərilərə köməyi ümumdünya hörümçək toru vasitəsilə təqdim edərək hər il 700 mln. dollara qənaət edir. Bu praqmatiklər əvvəlcədə öz müştərilərinə təqdim etdikləri xidmətləri təkmilləşdirmək və xərcləri aşağı salmaq məqsədilə İnternet şəbəkəsindən istifadə edirlər, lakin, onlar biznesin həyata keçirilməsinin mövcud modellərindən istifadə etmirlər. Daha doğrusu, onlar, yeni ətraf mühitə uyğunlaşmışlar.

Bu fəsildə, biz, marketinqdə istifadə edilən informasiyaların yayılması vasitəsi kimi İnternet şəbəkəsinin inkişafı məsələsini ətraflı surətdə nəzərdən keçirəcək, daha sonra isə marketinq strategiyalarına İnternet şəbəkəsinin təsir növlərinin öyrənilməsinə keçəcəyik.

18.1 MARKETİNQ İNFORMASİYALARININ YAYILMASI VASİTƏSİ KİMİ İNTERNET ŞƏBƏKƏSİNİN İNKİŞAFI

Son on illiklərdə elektron biznesin inkişafı istisnasız olaraq iqtisadiyyatın bütün sektorlarına təsirsiz ötüşməmişdir. Onun təsiri hər yerdə hiss olunur: təhsil sferasından tutmuş sənaye sferasına və hökumətə kimi. Bununla belə, kompaniya və sahənin formalaşmasına (şəxsi varlanmadan danışmırıq!) təsir edən İnternet şəbəkəsi və onun potensialı ətrafında az səs-küy olmayıb. Fundamental və strateji təsir amillərini təhlil etməyə çalışaq.

Birincisi, İnternet şəbəkəsi ilə bağlı olan bəzi terminləri müəyyənləşdirmək lazımdır(*Sheth et al*., 2001):

- **İnternet (İnternet)** informasiyanın sürətlə və ucuz mübadiləsini təmin edən ümumdünya kompüter şəbəkəsidir. İnternet öz başlanğıcını 1960-cı illərin sonları və 1970-ci illərin əvvəllərində ABŞ müdafiə sənayesinin informasiya mübadiləsi məqsədilə yaratdığı kompüter şəbəkəsindən götürür. İnternet 1985-ci ildə, milli elmi fondun (*National Science Foundation*) tədqiqatçılara rəqəm məlumatlarının mübadilə imkanı verdiyi altı superkompüter mərkəzinin sistemdə birləşdirməsindən sonra fəal surətdə inkişaf etməyə başladı. Şet və b.-ları (*Sheth et al*., 2001) qeyd edirlər ki, 1985-ci ildən başlamış İnternet şəbəkəsinə birləşdirilən kompüterlərin sayı hər il iki dəfə artır və proqnozlara görə gələcəkdədə də belə situasiya saxlanılacaq.
- **Ümumdünya hörümçək toru (World Wide Web, WWW)** – bu İnternet şəbəkəsinin inkişafına şərait yaradan mühüm texnoloji nailiyyətdir. 1989-cu ildə İsveçrənin cenevrədəki universitetin tədqiqatçısı Tim Berners-Li fayl kitabxanasının (tekst, şəkil, səs,

video) idarə edilməsi üzrə qaydalar yaratdı. Ümumdünya hörümçək toru adı **(WWW, Web)** istənilən fayldan şəbəkədəki digər çoxlu sayda fayla keçmək imkanının olmasından yarandı. Orijinal Web texnologiyası 1994-cü ildə, təsvirə baxmaq imkanlı proqram-brauzerlərin hazırlanmasından sonra əhəmiyyətli surətdə modernləşdirildi. O, faktiki olaraq informasiyanın ötürülməsinin supermagistralını yaratmaqla fərdi kompüterlərə problemsiz İnternet şəbəkəsində bir fayldan digərinə keçmək imkanı verdi(*Sheth et al.,* 2001). Və bu yaxınlarda – 1990-cı illərin ortalarında internet şəbəkəsi və ümumdünya hörümçək toru biznesin həyata keçirilməsi üçün ciddi alətə çevrilməklə, kommersiya anlamında sürətlə inkişaf etməyə başladı.

- **Elektron biznes və ya elektron kommersiya** İnternet şəbəkəsi və ya ümumdünya hörümçək torunun köməyilə həyata keçirilən biznesdir. Bura təchizat, emal etmə, bölüşdürmə, həmçinin marketinq kimi proseslər aiddir.
- **Elektron marketinq** məhsulun İnternet şəbəkəsi əsasında həyata keçirilən bazara irəlilədilməsi və ya müştərilərlə münasibətlərin idarəedilməsi kimi marketinq fəaliyyət növlərinin adlandırılması üçün istifadə edilən termindir. Elektron marketinqi elektron biznesin sukomponenti hesab etmək olar.
- **Lokal korporativ şəbəkə (İntranet)** – Yalnız təşkilat daxilindəki istifadəçilərin girişi olduğu informasiyaların mübadiləsinin avtomatlaşdırılmış sistemi. Kompaniya belə şəbəkədən əməkdaşlar arasında, xüsusən də onlar müxtəlif cağrafi rayonlarda fəaliyyət göstərəndə məlumatların daxili mübadiləsi üçün istifadə edir.
- **Ekstra şəbəkə və yaxud müxtəlif kompaniyaların korporativ şəbəkələrinin birləşdirilməsi (Extranet)** – İntranet şəbəkəsinə anolojidir, ancaq, girişlərin məhdudluğu ilə fərqlənir, ondan ya konkret layihə çərçivəsində, ya da daha geniş planda əməkdaşlıq edən təşkilatlar qrupu birgə istifadə edirlər. Məsələn, firmalar alış və sifariş qaydalarını sadələşdirmək və ya distribyutor şəbəkəsi vasitəsilə təchizatın fasiləsizliyini təmin etmək məqsədilə təchizat zəncirindəki partnyorlarla informasiya mübadiləsini təmin etmək üçün ekstra şəbəkələrdən getdikcə daha çox istifadə edirlər.

İnternet şəbəkəsinin kommersiya reallığına çevridiyi andan keçən on il ərzində fenomenal inkişaf sürətinə malik olmuşdur. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, indiyə qədər bu artım istehlakçı bazarındakı (müəssisə - istehlakçı münasibəti) deyil, əsas işgüzar (müəssisə-müəssisə) ticarətlə bağlı olmuşdur.

Məlumatlara görə Böyük Britaniyada İnternet şəbəkəsindən istifadə artımı televizor və radio da daxil olmaqla istənilən əvvəlki

texnologiyaların inkişafından daha sürətlə gedir. Anoloji artım sürəti digər iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə də müşahidə olunur, onların çoxunda əhalinin yarısından çoxu İnternetə girir, təxminən beşdə bir hissəsinin isə İnternet vaistəsilə alışlar həyata keçirmək təcrübəsi var. Şəkil 18.1-dəki diaqramda 2000-ci ildə ABŞ istehlakçılarının İnternet şəbəkəsindən istifadə üsulları əks olunmuşdur.

Elektron kommersiyanın inkişafıının sürətlənməsinin bir neçə səbəbi var. Timmers (*Timmers*, 1999) aşağıdakıların sürətli artıma səbəb olduğunu güman edir: nisbətən aşağı xərclər və bu sahəyə daxil olmaq üçün maneələrin cüzi olması (real binalarda ənənəvi təşkilatlar yaratmaqdansa elektron biznes təşkil etmək daha ucuzdur); tezliklə mənfəət almaq imkanı (xüsusən də 1990-cı illərin sonlarında İnternet şəbəkəsində işləyən bir çox sahibkarlar kağız üzərində öz kompaniyalarının dəyərinin belə artımının, ən pis halda, onları tezliklə milyonerlərə çevirəcəklərini gözləyirdilər); həmçinin, məhsulun bazara çıxarılması vaxtının qısaldılması (əvvəlkinə nisbətən yeni məhsul və xidmətləri bazara daha tez çıxartmaq imkanı). Amma yenə də bəzi hallarda bu amillərin cazibədarlığı həddən artıq optimistik olur (*Porter*, 2001).

Bu qədər effektli artım templəri ilə yanaşı uğursuzluqlar da tez-tez baş verir. Bəzi uğursuzluqların səbəblərini başa düşmək üçün yeni texnologiyaların yayılması prosesinin hansı mərhələdə olduğunu müəyyənləşdirmək çox vacibdir. Bu vəzifənin praktik həll üsulu ilk dəfə Rocers (*Rogers*, 1962) tərəfindən dörd onillik bundan əqdəm təklif edilmiş innovasiyanın yayılması modelidir.

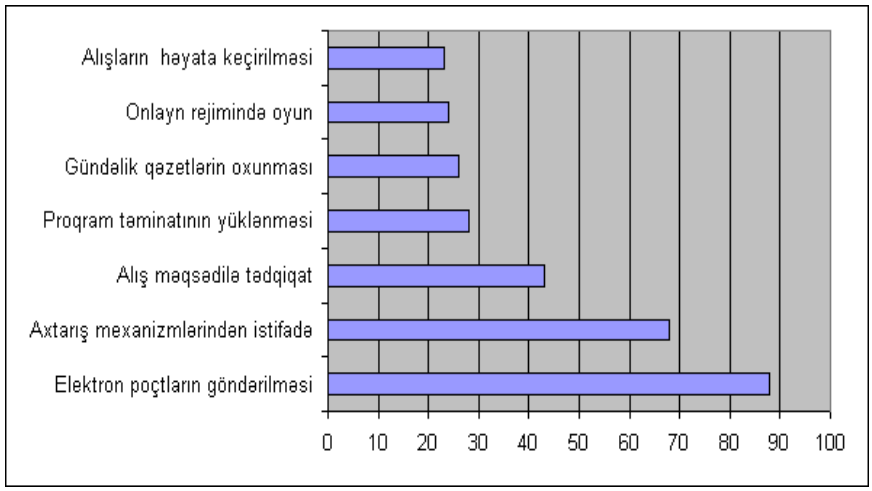
18.1.1. İnnovasiyalar və elektron biznes texnologiyasının tətbiqi[†]

Rocers (*Rogers*, 1962) güman edirdi ki, istənilən innovasiyanın yayılma sürəti bir sıra amillərdən asılıdır. Belə amilərə aiddir: innovasiyanın əvvəlki həllər üzərində nisbi üstünlüyü; mövcud dəyərlər və normalarla innovasiyanın uyğunluğu; innovasiyanın istifadəsi ilə bağlı mürəkkəb-liyin olmaması; sınaq alışı zamanı aşağı riski təmin edən innovasiya məhsulunun bölünə bilərliyi; innovasiyanın üstünlüyü haqqında informasiyanın ötürülməsi imkanı (17-ci fəsilə və şəkil 17.3-ə bax). İnternet texnologiyasının və elektron biznesin tətbiqini nəzərə almaqla bu amillərə baxarkən bir texnoloji nailiyyətin digərlərinə nisbətən daha sürətlə yayıldığına əmin olmaq olar.

İnnovasiyanın yayılması haqqında real təsəvvürlər həm müştərilərin davranışını, həm də innovasiyanın kompaniyanın strategiyasına və

[†] Bu bölmədə nəşr edilmiş materiallar əsasən *Fahy and Hooley* 2002 mənbəyindən götürülmüşdür.

marketinq fəaliyyətinin metodlarına təsirini başa düşməkdə mühüm rol oynayır.



Şəkil 18.1. Amerika ailələrinin İnternet şəbəkəsindən istifadə fəallığı (2000-ci ilin ikinci rübü.)
Mənbə: Forester Research

İnternet-texnologiyaya istehlakçıların münasibətinin öyrənilməsi nəticəsində aydın olmuşdur ki, heç də müştərilərin hamısı – xüsusən də heç də bütün istehlakçılar – onlayn rejimində məhsul və xidmət almağa hazır deyillər, onlardan bəziləri isə buna heç vaxt hazır olmayacaqlar (şəkil 18.1). Sizin müştərilərin məhsul almaq üsulunu dəyişməyəcək "öz vərdişlərinin birbaşa qulu" və yaxud da böyük ehtimalla, onlayn bazarlığını ənənəvi alış həyata keçirməyə cazibədar alternativ kimi baxan "ağılsız orijinallar" və "eksperimentatorlar" olub-olmadıqlarına dair fikirləşməyə dəyər (*de Kare-Silver*, 1998).

Elektron marketinqin strateji variantlarını nəzərdən keçirərkən müştərilərin konkret bazarda müəyyən texnologiyaları necə və nə üçün qəbul etməyə hazır olduqlarını qiymətləndirmək lazımdır. Bu yaxınlarda Parasuraman və Kolbi (*Parasuraman and Colbi*, 2001) yeni texnologiyanın qəbulu ilə bağlı istehlakçıların qorxularını, ümidlərini, arzu və məyus olmasını nəzərə almaqla yeni texnologiyanın qəbuluna hazır olma meyarı kimi "texnoloji hazırlıq" konsepsiyasını irəli sürdü. Bu müəlliflər texnologiyaya münasibətdə müştərilərin beş tipini ayırdılar: **tədqiqatçılar** – həddən artıq optimist və tərəqqipərvərlər; **pionerlər** – ehtiyatlı tərəqqipərvərlər; **skeptiklər** – texnologiyanın üstünlüklərinin sübut edilməsi lazım gələnlər; **paranoiklər** –

texnologiyaya şübhə ilə yanaşanlar; **geridə qalmışlar** – texnologiyanın tətbiqinə müqavimət göstərənlər. Belə yanaşma müəyyən bazarların texnologiyanın tətbiqinə hazırlığını qiymətləndirməyə və İnternet şəbəkəsinin köməyilə həyata keçirilən tədbirlərin daha həssas məqsədli müştərilərə dəqiq yönəltmək üçün mexanizmlər yaratmağa kömək edir. Bu, bütün insanların alışları ümumdünya hörümçək toru vasitəsilə həyata keçirməyə eyni dərəcədə hazır olduqlarına dair fərziyyəyə əksinə olaraq irəliyə doğru böyük addımdır.

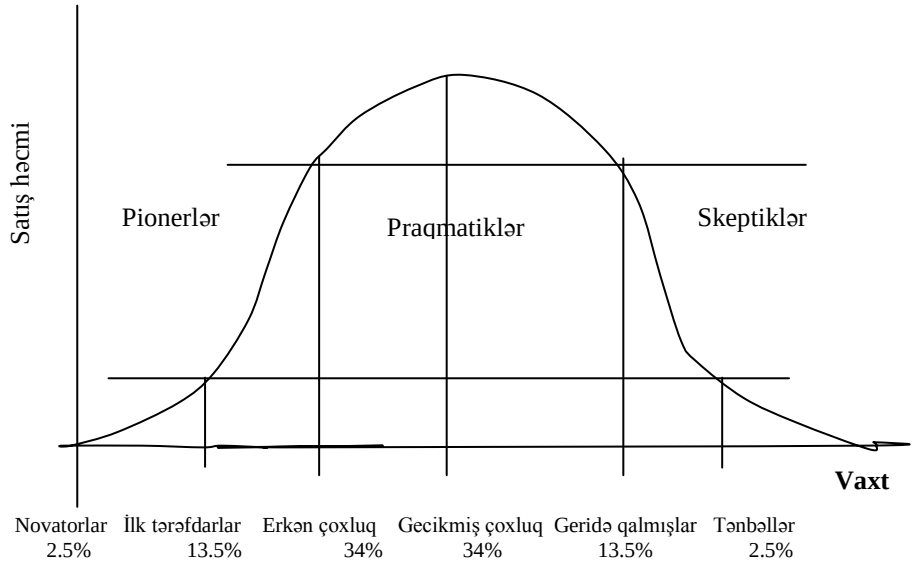
Əksinə, bəzi işgüzar bazarlarda məhz müştərilər təchizatçıların İnternet şəbəkəsi imkanları və onunla bağlı texnologiya ilə silahlanmağa məcbur edir. *Tesco* supermarketlər şəbəkəsinin *Tesco* təchizat zəncirinin tələblərinə cavab verməkdən başqa yolu yoxdur və onlar sözügedən müştəinin maksimal səmərəliliyə çatmaq üçün istifadə etdiyi texnologiyaya uyğunlaşmaq məcburiyyətindədirlər. 1999-cu ildə *Boeing* və *Motorola* kimi iri kompaniyalar təchizatçılarının ümumdünya hörümçək toru bazasında sövdələşmə bağlamaqdan imtina edəcəkləri təqdirdə bizneslərindən uzaqlaşdıracaqları barədə xəbərdarlıq etmişlər. 2001-ci ildə *Prudential İnsurance Company* "*Pru* kompaniyasının nümayəndələrindən", yəni müştərilərlə birbaşa əlaqədə olan satış mütəxəssislərindən imtina etdiyini elan etmişdir. Bu onunla bağlı idi ki, hal-hazırda kompaniyanın müştərilərinin 90 faizi sövdələşmələri poçtla, telefonla və ya İnternet vasitəsilə bağlayır: real *Pru* kompaniyasının nümayəndələrinin" yerinə "virtual" nümayəndələr gəlir.

Əgər birbaşa olaraq kompaniyanın yeni texnologiyanı qəbul etməsinə, müştərilərlə, təchizatçılarla, distribyutorlarla və digərləri ilə informasiya mübadiləsi üçün İnternet şəbəkəsindən istifadəyə diqqət yetirsək, onda bu ideya, informasiyanın ötürülməsinin digər formaları ilə müqayisədə tamamilə üstünlüyə (sürət və dəyər) malik olduğuna görə kifayət qədər sürətlə inkişaf edəcək. O, mövcud iş normalarına uyğundur, tətbiqi nisbətən sadədir, onu təcrübədə xüsusi risk olmadan və aşağı xərclərlə sınaqdan keçirmək olar. Bu texnologiya tədricən hamı tərəfindən qəbul edilən kommunikasiya vasitəsinə çevrilir. Sözügedən texnologiyanı qəbul edən əksər firmalar və istehlakçılar innovasiyanın yayılmasının məhz bu səviyyəsinə çatıblar. 2000-ci ilin ikinci rübündə *Economist* jurnalında nəşr edilmiş sorğunun nəticələriə görə, İnternet şəbəkəsinə qoşulmuş kompüteri olan amerikan ailələrinin təxminən 90 faizi şəbəkədən elektron ismarıcların göndərilməsi üçün istifadə edirlər. Eyni zamanda təxminən ailələrin 70 faizi şəbəkədə axtarış mexanizmləri ilə işləyirlər və təxminən 40 faizi müəyyən məhsulu almaq məqsədilə axtarış həyata keçirir (*Economist, October* 2000). Lakin elektron biznesin digər texnologiyaları çətin ki, belə sürətlə məşhurlaşsın. Təchizat zəncirinin idarəedilməsi məqsədilə yeni texnologiyanın qəbul edilməsi (bu zəncirlə informasiyanın sadə ötürülməsindən fərqli olaraq)

daha yüksək səviyyədə vərdişlərin səmərəli tətbiqini, aparat və proqram təminatına daha böyük investisiyanın qoyulmasını tələb edir və həmçinin, daha yüksək risk səviyyəsi ilə müşayiət olunur. Belə şəraitdə, Rocersin nəzəriyyəsinə uyğun olaraq, yeni texnologiyanın yayılması bir az yavaş gedir. Anoloji qaydada, istehlakçılar yeni kommunikasiya formasını mövcud ünsiyyət formalarına əlavə kimi sürətlə qəbul edərək (bax, yuxarıda, elektron bildirişlər haqqında misal) İnternet şəbəkəsini onlayn rejimindəki alış kimi daha mürəkkəb və potensial olaraq daha riskli əməliyyatların həyata keçirilməsində istifadəsinə daha az entuziazmla yanaşırlar. Sözügedən tədqiqatın nəticələrinə görə, istehlakçıların cəmisi 20 faizi onlayn alışlarını həyata keçirdikləri barədə məlumat vermiş və 30 faizindən azı şəbəkə üzrə proqram təminatını yükləmişlər (*Economist*, October 2000).

Rocers texnologiyanı qəbul edən beş qrup istehlakçı ayırmışdır: novatorlar, ilkin tərəfdarlar, başlanğıc çoxluq, sonrakı çoxluq və geridə qalanlar. Sonradan bu təsnifat yüksək texnologiyalı məhsul və xidmətlərin qəbulu prosesini ətraflı surətdə təsvir edən Mur (*Moore*, 1991) tərəfindən inkişaf etdirilmişdir. Biz bura yeni texnologiyaya münasibətdən çıxış edərək **altıncı** qrup istehlakçıları əlavə edirik: bu tənbəllərdir(şəkil 18.2).

- **Novatorlar** yeni texnologiyanı birinci qəbul edirlər. Adətən, onlar yeni texnalogiyaya münasibətdə entuziastlardır. Onlar yeni texnologiyanı məhz yeni olduqları üçün qəbul edirlər. Novatorlar vaxtla ayaqlaşırlar, istəyirlər ki, bunu başqaları da görsün. Çox vaxt məhz texnologiyanın yeniliyi onun novatorlar tərəfindən qəbulunu stimullaşdırır. Əksər novator-kompaniyalar müvəf-fəqiyyətsizliyə düçar olur, çünki, onları müştərilərin real tələbatlarını ödəmək deyil, yeni texnologiyaya can atma hərəkətə gətirir.
- **Ilk tərəfdarlar** novatorlara bənzəyir, ancaq, adətən, yeni texnologiyanın qəbul edilməsi xeyrinə qeyri-real dəlillər irəli sürürlər. Onlar çox vaxt qəbul edilmiş yeni texnologiyada əhəmiyyətli üstünlüklər görür və hesab edirlər ki, o, bazarda həm müştərilərin, həm də kompaniyanın özünün xeyrinə iş stilini dəyişməyə imkan verəcək. Elektron biznesin ilk tərəfdarlarından biri *Amazon.com* kompaniyasından Ceff Bezos İnternet şəbəkəsindən istifadəni müştərilərə əlavə dəyərliliyi təqdim etməyi təmin edən, kitabların və digər məhsulların pərakəndə ticarətinin tamamilə yeni üsulu kimi görmüşdür. Belə baxışlar təkcə başgicəlləndirici müvəffəqiyyətə deyil, həm də gurultulu iflasa gətirib çıxara bilər.



Şəkil 18.2. İnnovasiyanın yayılması

- **Erkən çoxluğunun** nümayəndələri texnologiyanı ilk tərəfdarlarla müqayisədə daha praqmarik qəbul edən isthlakçılardır. Onlar, adətən, bazarın inqilabi dəyişməsi üsulları haqqında az-az düşünürlər; daha doğrusu, onlar mərhələli təkmilləşməni özləri üçün sərfəli hesab edirlər. Məsələn, onlar alış kimi təchizat zəncirinin müəyyən hissəsini götürə və həmin fəaliyyət növünün səmərəliləşdirilməsi məqsədilə ona internet texnologiyası tətbiq edə bilərlər. Erkən çoxluğun nümayəndələri çox vaxt səmərəliliyin artırılmasına çalışdıqları halda, ilk tərəfdarlar məhsuldarlığın artırılması imkanlarını axtarırlar.
- **Gecikmiş çoxluğun** nümayəndələri "konsrevator" xarak-tersitikanı almış yeni texnologiyanı qəbul edən istehlakçılardır (*Moore*, 1991). Onlar çox vaxt əsasən geridə qalmışlar olmamaq üçün bazara girir və ya yeni texnologiyanı qəbul edirlər, çünki bazarın digər iştirakçıları artıq bunu ediblər. Erkən çoxluğa nisbətən yeni texnologiyanı daha könülsüz qəbul edərək köməyə və yeni texnologiyanın idarə edilməsinə ehtiyac duyurlar. Gecikmiş çoxluğun nümayəndələri çox vaxt yeni texnologiyanın onlara gətirə biləcəyi faydanı başa düşməyərək çaşbaş qalırlar. Onlar özlərinin tətbiq etməsindən öncə digərlərinin istifadə etməsini və yoxlamasını gözləyirlər. Eyni zamanda onlar rəqiblərdən geri qalmamaq üçün bu texnologiyaya sahib olmağın zəruriliyini dərk edirlər.
- **Geridə qalmışları** həqiqətən də yeni texnologiyanın potensialını görməyən, onun qəbuluna mümkün qədər müqavimət göstərən və

sonda artıq təchizatçılar da, distribyutorlar və müştərilər də daxil olmaqla bütün ətrafının istifadə etdiyini qəbul etməyə məcbur olan "skeptiklər" də adlandırmaq olar.

- Nəhayət, **tənbəllər** – onlar yeni texnologiyanı sonda qəbul edənlərdir. Onlar, çox vaxt yeni texnologiyanı qəbul etməmək üçün bütün imkanlarını səfərbər edirlər. Bəzən, onlar, ətrafda həyata keçirilən innovasiyalardan özlərini təcrid etmək üçün iş stilini dəyişir və hətta yeni texnologiyadan istifadədən imtinanı üstünlüyə çevirə bilrlər. Bəzi mühasiblər əvvəlki kimi öz pero qələmlərini elektron cədvəllərdən üstün tuturlar. Bəzi firmalar heç vaxt elektron biznes texnologiyası ilə silahlanmayacaq və ola bilsin ki, həqiqətən də özlərinin yuvasını yaradacaq və anoloji əhval-ruhiyyəli müştərilərə xidmət edərək müvəffəqiyyət qazanacaqlar.

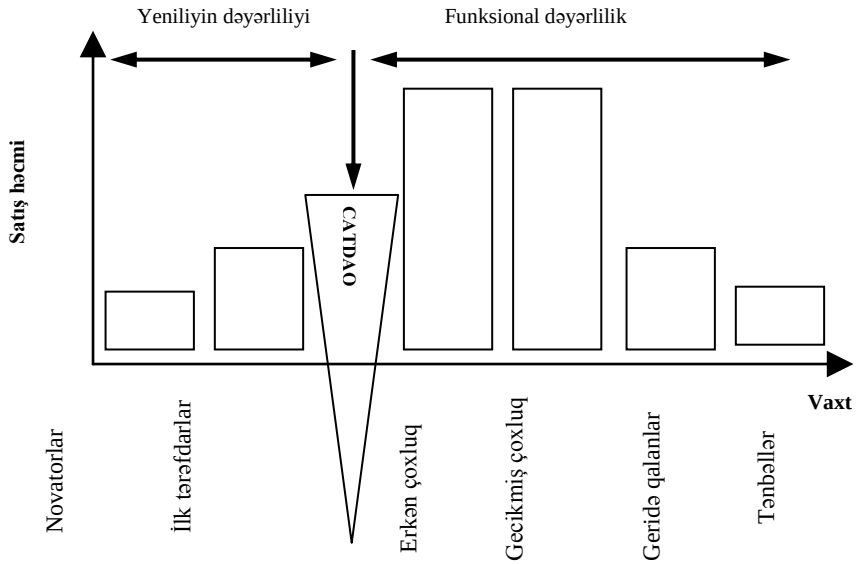
18.1.2. Pionerlər və praqmatiklər

Mur (*Moore*, 1991) sübut edib ki, yeni yüksək texnologiyalı məhsulların qəbulu prosesində çoxlarının düşdüyü "çatdaq" adlanan yarıq mövcuddur. Mahiyyətcə bu entuziastlar və qabaqgörənlər üçün texnologiyanın praqmatiklər üçün texnologiyaya çevrilməsi mərhələsidir. Novatorların və ilk tərəfdarların şövqü adətən innovasiyanın irəliləməsi üçün kifayət edir. Lakin onun qəti qələbəsi yeni texnologiyanın təqdim etdiyi imkanların prosesləri təkmilləşdirdiyini və məhsuldarlığı təmin etdiyini praqmatiklərə inandırmasından asılıdır.

İnternet şəbəkəsinin biznes üçün istifadəsi məsələsinə qayıdaq. Məlum olur ki, elektron biznes texnologiyasını qəbul edən tərəfdarların iki müxtəlif qrupu mövcuddur. Birincisi, bu, şəxsi baxışlara malik əsil həqiqi ilk tərəfdarlardır. Onlar öz sahələrini yenidən qurmaq və öz firmaları üçün əhəmiyyətli strateji üstünlük yaratmaq məqsədilə meydana çıxmış imkanlardan yapışırlar. Bununla belə, onlardan çoxuna yeni yaradılmış tamamilə yeni biznes modelindən mənfəət götürmək çox çətin omuşdur. Elektron biznesin fəallığının ilk gurultulu dövründə yaradılmış əksər internet-kompaniyalar məhz bu kateqoriyaya aiddirlər. Bunlar, *Yahoo* kimi axtarış mexanizminin, *Amazon.com* kimi onlayn pərakəndə ticarət kompaniyasının, *eBay* kimi auksion saytlarının aid olduğu "İnternet şəbəkəsinin pionerləridir".

eBay İnternet şəbəkəsində pionerə nümunəvi misaldır. 1990-cı illərin sonlarında bu sayt kolleksiya predmetlərinin ticarəti üçün bütün ümumndünya hörümçək torunda ən məşhur sayt oldu. Bu saytın mövqeyinin möhkəmlənməsi KİV-də reklam deyil, əsasən şifahi ünsiyyət sayəsində baş verdi ki, bu da təşkilat üçün əlverişli səmərəlilik tsiklinin yaranmasına imkan verdi, bu zaman saytda böyük sayda alıcı daha çox

satıcını cəlb edir, onlar isə öz növbəsində daha çox alıcı cəlb edirdilər. 2001-ci ildə bütün dünya üzrə *eBay*-dan istifadə edənlərin sayı 38 mln.-a çatdı. 2001-ci ilin üçüncü rübündə 2,4 mlrd. dollar məbləğində 109 mln. alış və satış məhsul vahidi qeyd edilmişdir. *eBay* kompaniyasının bu satışlardan mənfəəti 194 mln. dollar təşkil edir ki, bu da 2000-ci ilin anoloji dövrü ilə müqayisədə 71 faiz çoxdur (*Fortune*, 21 *January* 2002).



Şəkil 18.3. Yeni məhsulun yaradılması zamanı "çatdaq"
Mənbədən uyğunlaşdırılmışdır: Moore, A.G. (1991)

"İnternet şəbəkəsində pionerə" daha bir misal ilk Britaniya internet-bankı *Egg*-dir. O, ilk dəfə bazarda innovasiyalı təklif kimi mövqeləşdirilmiş və müştərilərin spesifik tələbatlarına adaptasiya edilmişdir (brendin şüarı deyirdi: "*Egg* – bu sizin daima yanınızda olan, sadə və ağıllı maliyyə həlləri təqdim edən əsas partnyorunuzdur"). Sayt şəbəkədə peyda olandan bir həftə sonra, onu, 1,75 mln. visitor qeydə alınmışdır. 2001-ci ilin sonunda bu bankın Britaniya kredit kartları bazarındakı payı 9 faizə çatırdı, istehlakçıların brend haqqında məlumatlılıq göstəricisi isə 88 faiz idi. Həmin zaman *Egg*-in müştərilərinin sayı 1,58 mln.-a çatmışdı və istənilən mərkəzi bankdan az deyildi. Bütün bunlar, bir vaxtlar yaxşı müdafiə edilən bazara daxil olma yolunda maneələri səmərəli aşan innovasiyalı texnologiyanın nəticələri idi (*Marketing Business, September* 2001).

İkinci kateqoriya – bu elektron biznes texnologiyasını elə də tələsik deyil, qəti surətlə müəyyən edilmiş mövcud əməliyyatları təkmilləşdirmək, səmərəliləşdirmə sayəsində qənaətə nail olmaq, həmçinin, müştərilərə təqdim edilən xidməti yaxşılaşdırmaq məqsədilə

qəbul edən erkən çoxluğa aid olan praqmatiklərdir. "İnternet şəbəkəsinin praqmatiklərinə" *Cisco, İBM, Dell* və *Tesco* kompaniyaları aid edilir.

Məsələn, 2000-ci ildə *Tesco* kompaniyasının qida məhsulları sahəsində bütün ölkəni əhatə edən xidmət proqramlarının inkişafına qədər, hazırlıq və ilkin sınağa təxminən beş il vaxt getdi. Bu hazırlığın nəticəsi olaraq *Tesco.com* saytı çikaqonun *Gomez* kompaniyasının nəşrinə görə İnternet şəbəkəsində keyfiyyət göstəricisinə görə liderlik edir və əksər amerika kompaniyaları *Tesco* kompaniyasını bu sahədə dünya lideri hesab edirlər. Aydındır ki, hal-hazırda *Tesco.com* qida məhsulları satışının iri elektron biznes mərkəzidir və ABŞ-a genişlənməyi planlaşdırır. *Tesco Direct*-in dəyərlilik təklifi və biznesinin həyata keçirilməsi modeli alıcıların ərzaq mallarını İnternet vasitəsilə əldə etmək istəklərinin diqqətlə öyrənilməsinə əsaslanmışdır. Gözləntilərin əksinə olaraq onlayn bazarlığın tərəfdarları ənənəvi mağazalara baş çəkmədən qətiyyən imtina etməmişlər. Müəyyən edilmişdir ki, təzə məhsula şəxsən baxmaq, həmçinin, satışda peyda olan yeniləri öyrənmək üçün onların mağazalara getmək xoşlarına gəlir. Həmçinin təyin edilmişdir ki, bu alıcılar yerli mağazalara etibar edir və oradan sərfəli qiymətlərə keyfiyyətli məhsul ala biləcəklərini düşünürlər. Alıcıların əksəriyyəti, onlayn bazarlığın məhsulların ənənəvi alınmasını əvəz etmədiyini, sadəcə tamamladığını hesab edirlər. Bu səbəbdən onlayn alıcı şəxsən baş çəkdiyi mağazaya üstünlük verir. Burada o, tanış yerli assortimentdən məhsullar seçə və onu adi qaydadakı qiymətlə ala bilər. *Tesco* kompaniyasının qəbul etdiyi model onlayn və ənənəvi biznesi birləşdirir: onlayn satışı kompaniyanın filiallarının satışının bir hissəsidir və müəyyən mağaza bazasında mal ehtiyatlarının doldurulması sistemi ilə bağlıdır. Dəyərliliyin təklifi rahatlığa və vaxta qənaətə, müştərilərin böyük ölçüdə fərdiləşməsinə əsaslanıb: proqram təminatı əvvəlki alışları qeydə alır, "xatırladır", həmçinin, məsələn, qoz almağa allergiyası olan və ya qida məhsullarının xüsusi seçilməsinə ehtiyac duyan alıcılar xəbərdar edir. Belə sistemlərinin yaradılmasının nisbətən aşağı xərclərində (35 mln. funt sterlinq) və onun bütün ölkə miqyasında sürətlə yayılması zamanı ənənəvi mağazalar xüsusi sifariş komplektçilərinin spesifik kostruksiyalı arabacıqlardan istifadə edərək eyni zamanda altı onlayn sifarişini hazırlaya bilən "mini-anbarlar" olurlar. Kompaniyanın qiymətləndirməsinə görə onlayn rejimi əsasında edilmiş alış sifarişi mağazalarda orta alışa nisbətən orta hesabla 2-3 faiz daha mənfəətlidir, çünki, İnternet vasitəsilə məhsul alan alıcılar, adətən, onlar üçün daha əlverişli olan assortimentdən məhsullar seçirlər.

İnnovasiyanın yayılmasının hansı mərhələsində texnologiyanın qəbul edildiyinə fikir versək, onda, pionerlər və praqmatiklər arasında fərq açıq-aydın olar. Deyəsən, hal-hazırda biz, həqiqətən də, innovasiyanın çoxluq tərəfindən qəbul edilməsinə uyğun gələn (ola bilsin

ki, hətta, gecikmiş çoxluq) yayılmasına keçdik, bu vaxt yeni texnologiyanı qəbul edənlərdən çoxu praqmatiklərə aiddir və onlar mövcud biznes modellərini köklü surətdə dəyişməyərək təkmilləş-dirilməsinə üstünlük verirlər.

Əksər praqmatiklər, ünvanına bu qədər mənfi rəylərin səs-lənildiyi "köhnə iqtisadiyyatın" nümayəndələridirlər. Bu kompaniyalar ayrı-ayrı hallarda informasiya texnologiyası sferasındakı inqilaba tədricən qoşulanlardır. Buraya həm də İnternet şəbəkəsindən istifadəyə seçmə ilə yanaşan firmalar da aiddir. Məsələn, *IBM* və *Cisco Systems* kompaniyaları özlərinin müştərilərə xidmət sisteminin böyük hissəsini onlayn rejiminə keçiriblər və indi müştərilər vebsaytlarda təqdim olunmuş xüsusi seçmə menyusundan istifadə edərək müstəqil olaraq xidmət əldə edirlər. Bu kompaniyalar iddia edirlər ki, onlayn xidmətin tətbiqi nəticəsində xərclərə qənaət ilə 500-700 mln. dollar təşkil edir. Onlayn rejimində müştərilərə təqdim edilən xidmət növlərinə daxildir: müştərilərin sifarişləri ilə vebsəhifəciklərin hazırlanması, məqsədli informasiya, xidmət təchizatçıları və müştərilər arasında qarşılıqlı əlaqə, müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə, xüsusi sifarişlər üzrə təqdim edilən məhsullar, həmçinin mükafatlandırma və həvəsləndirmə (*Walsh and Godfrey*, 2000).

Anoloji qaydada biznes sistemi çərçivəsidə praqmatiklər də İnternet şəbəkəsindən öz cari fəaliyyətlərinin keyfiyyətlərinin yüksəl-dilməsi üçün istifadə edirlər (Porter, 2001). Məsələn, *Compaq* kompüter kompaniyası getdikcə daha tez-tez proqram təminatını kompakt disklər və disketlərlə deyil, onlayn sistemləri vasitəsilə yayır. Bu kompaniya birinci olaraq "yoxla və al" satış və yayılma prinsipini təklif etdi, müştərilər müəyyən sınaq müddəti ərzində proqram təminatından istifadə edə bilərlər, sonra isə istifadə lisenziyası ancaq müştərinin xoşu gəldiyi proqramları almaq istədiyi zaman uzadıla bilər. Bu sistem sayəsində potensialdan real alıcıya keçid göstəricisi əhəmiyyətli dərəcədə artdı. Müasir dövrdə kompaniyanın əksər əsas təşkilati fəaliyyət növlərini elektron sistemlərdən istifadə edilməklə xarici mənbələrin köməyilə həyata keçirmək olar. Mobil əlaqələr üzrə ixtisaslaşan kompaniyalar, məsələn, *Vodafone*, öz korporativ müştərilərinə avtomobil parklarından istifadə üzrə xidmətlər təklif edir. Sağlamlığın qorunmasının korporativ planlarına xidmət *BUPA* kimi müstəqil kompaniya tərəfindən həyata keçirilir. Elektron öyrətmədə ixtisaslaşan kompaniyalar, məsələn, *Smartforce*, korporativ öyrətmə ilə bağlı xidmətlərin idarəedilməsini təmin edir. Və hətta tədqiqat və təkmilləşdirmə üzrə elemantar korporativ fəaliyyəti indi elektron formada olan böyük informasiya anbarları sayəsində yaxşılaşdırmaq olar.

Beləliklə, İnternet şəbəkəsində praqmatiklər – mövcud əməliyyat və prosesləri yaxşılaşdırmaq məqsədilə İnternet şəbəkəsi

tenologiyasından istifadə edənlərdir. Bu əməliyyatları çox vaxt, kompaniyanın İnternet şəbəkəsini öz adi fəaliyyət növlərini tamamlayan yardımçı kanal hesab etdiyini nəzərə alaraq "kərpikciklər və cıqqıltılar" adlandırırlar. *Dell* kompüter korporasiyası aşkarlamışdır ki, onun sifarişlə məhsul hazırlaması modelinə İnternet şəbəkəsindən istifadə çox yaxşı uyğun gəlir. İndi sövdələşmələrin 50 faizindən çoxu bu informasiya mübadilə vasitəsinin köməyi ilə həyata keçirilir. Birləşdirilmiş irland bankı (*Allied Irish Bank*) *First-e* bankları ilə rəqabət aparmaq üçün, bankın yaradılması variantını ancaq İnternet bazası əsasında nəzərdə tutmuşdur, lakin, sonda bu ideyadan imtina edərək mövcud müştərilərə İnternet şəbəkəsi vasitəsilə təqdim edilən bank xidmətlərinin təkmilləşdirilməsinə üstünlük verdi.

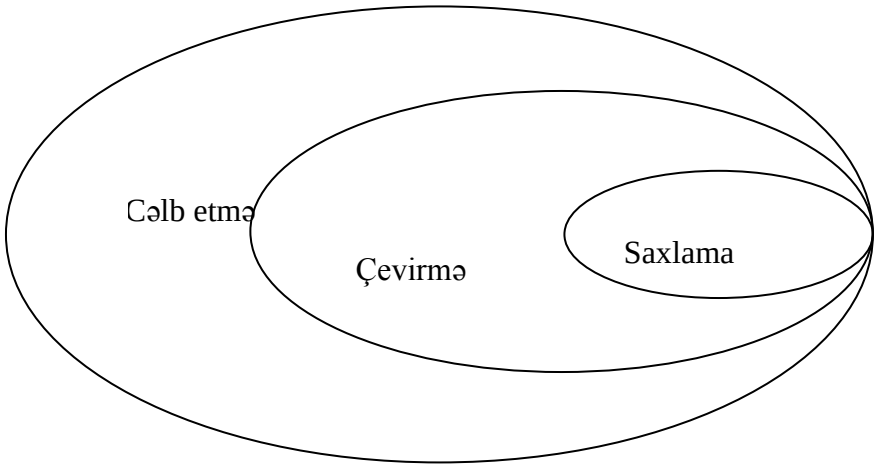
"İnternet şəbəkəsinin pionerlərinə" qəzetlərin birinci səhifələrində gurultulu məqalələrin həsr olunmasına baxmayaraq, aydındır ki, məhz "praqmatiklər", son nəhayətdə, biznesin həyata keçirilməsi üçün İnternet şəbəkəsindən əsas istifadəçilərə çevriləcəklər.

18.2 ELEKTRON MARKETİNQDƏ ÖLÇÜ VAHİDLƏRİ

Aqarval və b.-larınınn (*Agarwal et al*., 2001) göstərdikləri kimi, İnternet şəbəkəsi bazasında qurulmuş əksər müəssisələrin əsas problemi məhsuldarlığı hansı əsasda qiymətləndirmək lazım gəldiyi ilə bağlı qərar qəbul edilməsi ilə əlaqədardır. Sözügedən tədqiqatçılar 18 ay ərzində bir sıra internet kompaniyaları öyrənərək bu nəticəyə gəlmişlər ki, kompaniyalardan əksəriyyəti öz saytlarına müştəriləri cəlb etməyə nail olmuşlar, ancaq, onlardan çox azı müştəriləri alıcılara çevirməyə, tək-tüklərinə isə daimi alış həyata keçirənləri saxlamaq müyəssər olmuşdur. Məsələn, *Boo.com* Böyük Britaniyada və *Pets.com* və *Living.com* (ABŞ) müştərilərin cəlbinə böyük məbləğlər xərcləmiş, lakin, nəticədə onları öz alıcılarına çevirə bilməmişlər. Baş çəkənlərin böyük seçməsindən (tədqiqatçılar 1999-cu ildə 2,7 mlrd. dəfə baş çəkmiş, 27 mln. Sövdələşmə bağlayaraq 4 mlrd. Dollar pul xərcləmiş 650 mln. Müştərinin vebsaytlarda hərəkətini müşahidə etmişlər) müəyyən olunmuşdur ki, onlardan yalnız 5 faizdən azı alış, 10 faizindən azı isə təkrar alış etmişlər. Sonrakı qiymətləndirmələrə görə təxminən 400 dollarlıq orta alış məbləğində müştərilərin cəlbinə orta hesabla 1 100 dollar xərclənmişdir.

Məhsuldarlığın mövcud meyarlarından əksəri vebsayta başçəkmə miqdarını, səhifələrə baxma sayını, reklamdan təəssüratı və s.-ni qiymətləndirməyə imkan verir. Müştərilərin təşkilat üçün dəyərinin və ya müştərilərlə bütöv iş zamanı onların cəlbinə, potensialdan real müştəriyə çevrilmələrinə və saxlanmasına xərcləri çıxmaqla əldə edilən mənfəətin qiymətləndirilməsi nadir hallarda aparılır.

Aqarval və b.-ları (*Agarwal et al*., 2001) İnternet şəbəkəsi əsasında yaradılmış bütün firmaların öz məhsuldarlıqlarına nəazrət etməli olduqları üç meyarın mövcudluğunu güman edir. Bu, ACR (ing. – *Attraction, Conversion, Retantion*) adlanan meyarlardır – cəlb etmə, dəyişdirmə, saxlama (şəkil 18.4)



Şəkil 18.4. Elektron marketinqin meyarları

- **Cəlb etmə** ilk növbədə müştərilərin sizin vebsaytınıza baş çəkməsinə maraq oyatmaqla bağlıdır. Bu fəaliyyətə məqsədyönlü yanaşmanın olmadığı təqdirdə xərclər olduqca yüksək olur. Müştərilərin cəlb edilməsi göstəricisini yaxşılaşdırmağa imkan verən bir sıra metodlar mövcuddur: məqsədli auditoriyanın daha dəqiq seçilməsi; reklam bildirişlərini ancaq lazımi müştərilərin ünvanına yönəltmək; potensial müştərilərin nə üçün bu vebsayta baş çəkməsi lazım olduğunun səbəblərinin dəqiq təsvir olunduğu, sadə, daha keyfiyyətli elanlar; həmçinin, müştərilərə əlavə dəyərliliyin təqdim edilməsi naminə digər firmalarla partnyor və birlik əlaqələrindən daha səmərəli istifadə. Həqiqətən də aşağı xərclər və uğura asanlıqla nəzarət etmə imkanı sayəsində İnternet şəbəkəsinin köməyilə məhsulların irəlilədilməsi fəaliyyəti informasiyanın daha səmərəli mübadiləsi üzrə eksperimentlərin aparılmasına tamamilə uyğun gəlir.
- **Çevrilmə** - bu, müştəriləri alıcılara çevirmə məharətidir. Aqarval və b.-larının (*Agarwal et al*., 2001) apardıqları tədqiqatın nəticələrinə görə orta çevrilmə göstəricisi təxminən 2,5 faizə bərabərdir, ən yaxşı kompaniyalar arasında isə isə çox çətinliklə 12 faizi ötür. Tədqiqatçılar hesab edir ki, əgər alış prosesi sadədirsə (çox saytlarda alıcılardan həddən artıq çox

informasiyanın verilməsi tələb olunur) və sövdələşmələrin bağlanması qaydası çətinlik törətmirsə, təhlükəsiz və etibarlıdırsa, onda, çevrilmə göstəricisi artır. Əksər istehlakçılar aldanmaq qorxusu altında əvvəlki kimi öz kredit kartları haqqında informasiyaları çox könülsüz verirlər, buna görə də təhlükəsizliyi təmin edən və ya müştərilərə sadə alternativ ödəniş metodları təqdim edən saytlar daha müvəffəqiyyətli olurlar. *Amazon.com* kompaniyası alış prosesini sadələşdirmədə uğur qazanıb: təkrar alıcı üçün siçanı bircə dəfə cıqqıldatmaq kifayətdir: müştərinin yerləşdiyi yer və kredit kartı haqqında məlumatlar sistemdə saxlanılır və növbəti sifarişlər zamanı istifadə edilir, bu da alıcıların həyatını əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırır.

Forrester Research nəşrinin qiymətləndirməsinə görə, onlayn rejimində nə isə almaq istəyən alıcıların cəmisi 33 faizinə alış həyata keçirmək müyəssər olur. Potensoal müştəri özünün "onlayn arabacığını" doldurur, ancaq, ya texniki problemlərdən, ya da onlayn rejimində alış etmək qorxusundan "kassaya" yaxınlaşmır (*Marketing Business, July/August* 2001).

- **Saxlama** İnternet müəssisəsinin ən mürəkkəb aspekti hesab olunur. Təbiəti etibarilə İnternet şəbəkəsinin müştəriləri "mağazalara getməyi və mallara baxmağı" xoşlayırlar və onlarda faydasız loyallıq proqramları heç bir təəsürat oyatmır. Aqarval və b.-ları (*Agarwal et al*., 2001) bu qənaətə gəlmişlər ki, müştərilərin saxlanmasını təmin edən ən səmərəli alət etibarlılıqdır. Müştərilərin saxlanmasında böyük uğuru, adətən, etibarlı fəaliyyət göstərən və eyni zamanda saytları sürətlə yüklənən və sifarişləri vaxtında və dəqiq yerinə yetirən firmalar qazanırlar. Ayrı-ayrı müştərilər üçün vebsaytların fərdiləşdirilməsi də saxlanma üçün vacib olmuşdur, çünki, o, müştərinin təchizatçını dəyişməsinə maneə olur: müştəri rəqib-kompaniyanın vebsaytında fərdiləşdirmə ilə bağlı eyni üstünlüyü əldə edə bilmir.

Getdikcə bir fakt daha aydın olur ki, müştəriləri saxlamaq qabiliyyəti kommersiya müəssisələrinin mənfəətliliyini müəyyənləşdirir, ancaq, bunun üçün bir şərtin yerinə yetirilməsi vacibdir: müştərilərin loyallığını qazanmaq məqsədilə diqqətin artıq elektron kommersiyaya (sövdələşmələrə) deyil, elektron xidmətdəki üstünlüyə yönəltmək lazım gələcəkdir. Məsələn, Marketinq elmləri inistitutunun (*Marketing Science İnstitute*) (*Zeithaml et al*., 2000) bu yaxınlarda apardığı tədqiqatın nəticələrinə görə, müştərilərin vebsaytlarla əlaqədar gözləntiləri və onlarla real iş təcrübələrinin arasında dörd geniş yayılmış "uyğunsuzluq" var:

1. **Marketinq informasiyalarında uyğunsuzluq** – vebsaytın müştəri üçün arzu edilən xüsusiyyətləri, həmçinin, həmin elek-

tron tacirin təqdim etdiyi elektron xidmətin keyfiyyətinin müştərilərin dərki haqqında elektron pərakəndə tacirdən daxil olan qeyri-kafi və ya səhv informasiya.

2. **Dizaynda uyğunsuzluq** – müştərilərin seçimi haqqında hətta ən mükəmməl və həqiqətəuyğun biliklər belə həmişə dizaynda və vebsaytın işində əks olunmur.
3. **Kommunikasiya uyğunsuzluğu** – vebsaytın xüsusiyyətləri, imkanları və çatışmamazlıqlarının marketinq mütəxəssisi tərəfindən başa düşülmməsi.
4. **İcrada uyğunsuzluq** – məsələn, kommunikasiya uyğunsuzluğunun əməkdaşların mümkün olmayan (çatdırılma vaxtlarına dair və s.) vədlər verməsinə səbəb olduqda meydana gəlir.

Həmin tədqiqat proqramının ilk inkişaf mərhələsində olmasına baxmayaraq, alınmış nəticələr üstün keyfiyyətli elektron xidmətinə çatmaq üçün həll edilməsi lazım gələn problemlərin formalaşmasına səbəb olur. Əks təqdirdə traffikin yaradılmasına böyük investisiyalar qaçılmazdır, nə vaxt ki, baş çəkənlər siçana basaraq sadəcə bir saytdan digərinə keçirlər, ancaq, heç vaxt geri dönmürlər.

18.3 ELEKTRON VASİTƏLƏRLƏ MARKETİNQ TƏDQİQATI

İnternet şəbəkəsi müəyyən çatışmazlıqları nəzərə almaq şərti ilə ucuz və sürətli bazar tədqiqatı aparmağa imkan verir. Onlayn bazar tədqiqatı iki əsas bazar təhlili tipindən ibarətdir: birincisi, bu firmaların öz vebsaytlarının və ona baş çəkməyin təhlilidir; ikincisi, onlayn rejimində tədqiqatın aparılması və məqsədli qruplarla iş.

18.3.1. Vebsayta girmənin təhlili

İnternet şəbəkəsində artıq fəaliyyət göstərən firmanın təhlili vebsəhifəyə baş çəkmələrdən və müştərilərdən başlamaq pis olmazdı. Sistemli fayl-jurnallar (bax, *Janal*, 2000) vebsayta başçəkmələri qeydə alır və informasiyaları saxlayır, məsələn, ayrı-ayrı baş çəkənlər hansı səhifələrə giriblər, hər səhifəyə baxmaq üçün onlar nə qədər vaxt sərf ediblər, günün hansı hissəsində baş çəkmələr olur və hətta, səhifəyə baxmaq üçün hansı vebbrauzerdən istifadə edilib. Firma sistemli fayl-jurnaldan hər səhifəyə nə qədər müştəri daxil olduğunu öyrənə bilir ki, bu da hansı səhifələrin daha cazibədar olduğunu və ya oxucular üçün maraq kəsb edən məlumatlar və ya informasiya saxladığını müəyyənləşdirməyə kömək edir. Canal (*Janal*, 2000) öz vebsaytının sistemli fayl-jurnalını təhlil edərək əksər müştərilərin, müəllifin fikrincə, o qədər də vacib olmayan səhifələrə daxil olduğunu təyin edən qadın-vəkil barəsində söhbət açır. Aparılmış təhlil müştərilərin maraqlarını və tələbatlarını

ödəməyə imkan verən yeni məhsulun təklifinin dizaynını hazırlamağa kömək etdi.

Ev səhifəyə vizitlərin sayı ilə, ona baxandan sonra vebsaytın real tərkibini öyrənməyə başlayan müştərilərin sayının müqayisəsi, ev səhifənin müştərilərin vebsayta cəlb edilməsi üsulu kimi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə imkan verir. Müştərilərin axtarış mexanizmləri vasitəsi ilə sayta girərkən hansı sözdən istifadə etdiklərinin təhlili müştərilərin arzu və tələbatlarını aşkarlamağa və vebsəhifənin mövzularını siyahının yuxarı sətirlərində peyda olması ehtimalını maksimal artırmağa imkan verdiyi kimi tərtib etməyə kömək edir.

Başçəkmə sayı ilə müqayisədə satışın sonrakı faktiki həcminin təhlili potensial müştərilərin real müştərilərə çevrilməsi göstəricisini müəyyən etməyə kömək edəcək (bax, yuxarıda). *Boo.com* kompaniyası (Böyük Britaniya) öz vebsaytına çoxlu sayda vizitlərə müvəffəq olmuşdur, ancaq, ona, çox az müştərini real alıcıya çevirmək müyəssər oldu.

Site İntelligence – bu, marketinq xidmətləri təqdim edən və vebsaytlara gələnlərin sayını təhlilinin aparılmasında ixtisaslaşan firmadır. O vebsaytlara baş çəkənləri üç əsas kateqoriyaya bölür:

- **“Brauzerlər”** – anonim baş çəkənlər. Onları səhifəyə baxma zamanı davranışlarından asılı olaraq təsnifləşdirmək olar. Məsələn, “brauzerlərə” təsadüfi başçəkənləri, potensial alıcıları, rəqibləri və s.-ni aid etmək olar. Geri dönən brauzerləri (hansı ki, böyük ehtimalla potensial müştərilərə çevrilirlər) təkrar baş çəkənləri təsadüfilərdən fərqləndirən “cookie”-dən (*istifadəçinin WWW – serverə əvvəlki müraciətləri haqqında məlumatlar fraqmentləri, istifadəçinin maşınında avtomatik yaranan server – tər. qeydi*) istifadə etməkə aşkarlamaq olar.
- **Üzvlər** vebsaytda qeydiyyata düşən, ancaq, alış etməyən baş-çəkənlərdir. Saytda qeydiyyata düşərək bu başçəkənlər sayta və onun tərkibinə öz maraqlarını ifadə edirlər. Qeydiyyata düşmə zamanı təqdim edilən informasiyanı, məsələn, elektron poçt ünvanını, istifadəçilərin xüsusi maraqları haqqında məlumatları toplayaraq məhsulun irəlilədilməsi üzrə məqsədyönlü onlayn kampaniyası aparmaq olar.
- **Müştərilər** onlayn alışı həyata keçirən baş çəkənlərdir. Bağlanmış sövdələşmələrin təhlilini bu qrupu daha dəqiq seqmentləşdirmək, onu təsadüfi və mütəmadi alıcılara bölmək, həmçinin həyata keçirilmiş alış həcmi və/və ya tipinə görə təsnifləşdirmək üçün istifadə etmək olar. Təhlil, həmçinin, firmaya müştərilərin tələbatından asılı olaraq yeni məhsulun təklifinin şəklini dəyişməyə və ayrı-ayrı müştərilərin maraqlarına

cavab verən xüsusiləşmiş onlayn səhifəcikləri (*Amazon.com* kompaniyası bu anlamda idealdır) yaratmağa imkan verir.

18.3.2. Onlayn marketinq tədqiqatı

Öz mahiyyəti etibarilə İnternet şəbəkəsinin həqiqətən də olduğu "informasiya supermagistralı" bazar haqqında informasiyalardan tutmuş müştərilər və rəqiblər haqqında informasiyaya qədər şəbəkədə ucuz və sürətli informasiya yığımını təmin edən çoxlu imkanlara malikdir. Ən ciddi problem mövcud məlumat çoxluğu arasında faktiki istiqamət və daha əsaslı marketinq qərar qəbul edilməsi üçün lazım olan informasiyanın aşkarlanması ola bilər.

Bir sıra təşkilatlar bu mənada öz köməyinin təklif edir və bazarın onlayn tədqiqatı üzrə mütəxəssislərin sayı durmadan artır. Məsələn, *Forrester Research* kompaniyası Ümumdünya hörümçək torunda uyğun informasiyanın diqqətli axtarışı və konkret sənaye sahələrində tədqiqatlar və təmayüllər haqqında mütəmadi hesabatlar nəşr etməklə öz müştərilərinə vaxtında və ən son informasiyaları təqdim etmək üzrə ixtisaslaşıb. Beynəlxalq marketinqdə Böyük Britaniya hökuməti bu yaxınlarda (1999-cu il) Böyük Britaniyadan ixracın irəlilədilməsinə və stimullaşdırılmasına və ölkə iqtisadiyyatına investiya qoyuluşuna məsul olan şöbə yaratdı. *British Trade İnternational* təşkilatı öz saytı əsasında ixracatçılara ölkələr üzrə, sektor və/və ya predmet əlamətləri üzrə seçilmiş uyğun informasiyanın onlayn axtarışı üzrə xidmət təklif edərək bazar tədqiqatında kömək edir.

Ənənəvi marketinq tədqiqatı keyfiyyət və miqdar metodlarından ibarətdir. Keyfiyyət metodlarına məqsədli qrupların sorğusu, dərinləşdirilmiş müsahibə və proyeksiya üsulları, miqdari üsullara isə - sorğu və eksperimentlər aiddir (7-ci fəsilə bax). Hər iki tədqiqat tipini İnternet şəbəkəsində də aparmaq olar.

Onlayn keyfiyyət tədqiqatı

Öz xarakter etibarilə keyfiyyət tədqiqatı, adətən, məhdud sayda respondentin iştirakı ilə nisbətən qaydasız yolla dərin problemlərin həllinə istiqamətlənib. Onlayn məqsədli müştəri qrupları ilə işi interaktiv yazışmalar ("çat") yolu ilə aparmaq olar: saytda suallar qoyulur, iştirakçılar öz baxışlarından çıxış edərək onlara cavab verir və bununla da digər iştirakçıların öz fikirlərini bildirməyə və yaxud da "aparıcının" yeni suallar verməsinə stimullaşdırırlar. Onlayn "çata" açıq giriş zamanı qrupda olan respondentlərin sayını idarə etmək qeyri mümkündür. İştirakçıların maraqlarından asılı olaraq mövzudan kənarlaşacaqları da mümkün olduğuna görə nəzarət etmədə ciddi problem ola bilər. Bununla belə, real məqsədli qruplara nisbətən potensial üstünlük ondan ibarətdir

ki, respondentlərin anonimliyi istənilən digər şəraitlə müqayisədə daha yüksək səmimi ifadələrin verilməsinə səbəb olur. Belə onlayn müzakirələri müxtəlif məsələlərlə bağlı iştirakçılar arasında səsvermə keçirməklə, onları reklam materiallarına və s.-ə qiymət verməyə cəlb etməklə tamamlamaq olar.

Alternativ kimi, müəyyən sayda konkret respondentin müəyyən vaxtda müəyyən saytda qeydiyyatdan keçmə üçün dəvət aldığı, sonradan isə digərlərinin gəlişinə qadağan qoyulduğu (ola bilsin ki, parol qoymaq vasitəsilə) konfransların keçirilməsi ola bilər. Beləliklə, məqsədli qrupla iş aparan firma həm respondentlərə, həm də müzakirə mövzusuna birbaşa olaraq nəzarət edə bilər. Belə metod işgüzar bazarlarda fəaliyyət göstərən və məhdud sayda müştərilərin hər birinin firma üçün fərdi yüksək dəyərliliyə malik olduğu halda xüsusən faydalıdır. Onlayn konfrans gedişində belə müştərilərin fikirlərinin öyrənilməsi coğrafi sərhədlərin aradan qaldırılmasına səbəb olur və kompaniyanın həmişə məşğul olan rəhbərlərini aşağı xərclərlə və bütün maraqlı tərəflərin vaxtlarının səmərəli istifadəsi ilə bir yerə toplamağa imkan verir. Məsələn, *British Trade İnternational* təşkilatı 200 səfirliyi, konsulluğu və diplomatik nümayəndələri nəzərə almamaqla Britaniya ixracatçılarını bütün dünya üzrə, real və potensial müştəriləri ilə ünsiyyət qura bilmələri üçün onlayn konfransa çağırır.

Onlayn sorğular

Veb saytlarda onlayn rejimlərində istifadə üçün hazırlanan anketlər sorğunun aparılmasına məsul olan şəxslə üz-üzə aparılan anketə nisbətən daha dəqiq planlaşdırılmalıdır. Bununla yanaşı, belə anketlər poçtla göndərilən sorğu səhifəsinə anolojidir. Aparıcı Britaniya firmalarının 2001-ci ildə apardığı sorğu göstərdi ki, kompaniyalardan 60 faizindən çoxu öz müştərilərini öyrənmək üçün onlayn sorğulardan istifadə edir (*Group FMİ.com*, 2001). Onlayn forma sorğunu maraqlı və cəlbedici etməklə iştiraka və anketlərin doldurulmasına şərait yaradır. Belə ki, məsələn, mövcud sual əvvəlki cavabdan asılı olduğu halda mürəkkəb testlər formasında sorğular respondentlərin vəzifələrini sadələşdirir və anketdə çoxlu sayda olan sualı məqsədəuyğun çərçivədə məhdudlaşdıra bilər. Onlayn rejimində asanlıqla baxılmaq üçün qoyula bilən reklam bayraqlarını və elanlarını qiymətləndirmək üçün imkan mövcuddur.

Həmçinin, əgər, verilmiş cavablardan sonrakı işlənməni və aydınlaşdırmanı tələb edən problemlər yaranarsa, respondentlərlə əks-əlaqə də qurmaq mümkün olur. Məsələn, müəyyən edilmiş uyğunsuzluğu aşkarlamaq və sonradan aradan qaldırmaq olar.

Onlayn anketlərinin ilkin yoxlanışını asan və sürətlə etmək olar. Keyfiyyəti qeyri-qənaətbəxş olan cavablarda və ya respondentlərin

anketi sonuna qədər doldurmaqdan imtina etdiyi hallarda çox böyük güc sərf etmədən onu düzəltmək olar.

Kompaniyalar öz vebsəhifələri əsasında apardıqları tədqiqata əlavə olaraq elektron poçtlar üzrə də sorğular keçirə bilərlər. Bunun üçün digər kommersiya təşkilatlarından əldə edilməsi mümkün olan və yaxud da öz gücü əsasında sorğu-suallar, sifarişlər və yaxud da potensial müştərilər tərəfindən digər maraqların yaranması əsasında yaradılan elektron poçt ünvanlarının siyahısı tələb olunur. Elektron poçtla aparılan sorğu-suallar onlayna nisbətən daha az çoxtərəflidir: onlar adi poçt göndərmələri əsasında aparılan sorğu-sualları xatırladırlar. Elektron poçtla göndərilmiş dəvətnamələrin köməyi ilə onlayn anketin yerləşdiyi vebsayta respondentləri baş çəkməyə cəlb edilə bilərlər.

Bəzi kompaniyalar məhsulların yeni konsepsiyalarını yoxlamaq və reklam elanlarına reaksiyanı qiymətləndirmək üçün özlərinin onlayn marketinq tədqiqatlarını təşkil edirlər. Məsələn, *Procter & Gamble* kompaniyası sınaqlar keçirilməsi məqsədilə 20 000 istehlakçıdan ibarət, nəticələrini kompaniyanın 48 saat ərzində aldığı xüsusi qrup yaratmışdır (*Marketing Business, July / August 2001*).

Ancaq bütün potensial üstünlüklərə baxmayaraq, sorğunun təxmin edildiyi əhalinin məqsədli qrupuna respondentlər seçməsinin nümayəndəliliyinin qiymətləndirilməsi problem olaraq qalır. Poçtla həyata keçirilən sorğular cavabların aşağı sayı ilə (bəzən 10 faizdən aşağı) xarakterikdir və uyğun olaraq da, bu halda nümayəndəliliyi qiymətləndirmək üçün bütövlükdə müəyyən meyarlar müəyyənləşdirilmişdir. İnternet şəbəkəsi bazasında həyata keçirilən sorğulara gəldikdə isə, onların istifadə edilməsinin ümumi qəbul edilmiş qaydaları hələ ki yoxdur. Birincisi, əgər sorğu anketlərin kompaniyanın vebsaytlarına yerləşdirmək yolu ilə həyata keçirilirsə, deməli, onda, ancaq həmin səhifəyə başçəkənlər iştirak edə bilər. Deməli, belə tədqiqatlarda iştirakçılar bu və ya digər səbəbdən saytla maraqlanan şəxslərlə məhdudlaşıb. Axı əksər hallarda əvvəllər bu saytla maraqlanmayanların fikirləri və tələbatları kompaniya üçün eyni səviyyədə və ya daha böyük əhəmiyyətə malik ola bilər.

Həmçinin intuitiv olaraq internet-sorğularda iştirak edənlərin az və ya çox səviyyədə kompüter biliklərinə malik olduğunu və bu texnologiya ilə maraqlandığını nəzərə almaq olar. Əgər bu məhz məqsədli tədqiqat auditoriyasıdırsa, onda, bu yaxşıdır. Ancaq bu qrup daha geniş əhali təbəqəsinin təmsilçiləri hesab olunursa, onda nəticələr səhv ola bilər.

Rəqiblərin onlayn tədqiqi

Ümumdünya hörümçək torundan təkcə müştəriləri deyil, həm də rəqibləri və onların strategiyalarını öyrənmək üçün istifadə etmək olar (8-ci fəsilə bax). Axtarış mexanizmlərinin və açar sözlərin köməyilə əvvəlcə mövcud və potensial rəqibləri müəyyənləşdirmək, sonra isə onların vebünvanlarını tapmaq olar.

Rəqiblərin vebsaytlarında, adətən, onlar haqqında informasiya saxlanılır. O, rəqiblərin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirməkdə, həmçinin, onların marketinq strategiyalarını proqnozlaşdırmaqda yararlı ola bilər. Adətən, saytlarda kompaniyanın missiyası, xidmət göstərdiyi bazarlar, məhsulları və xidmətləri haqqında informasiya verilir. Çox vaxt vebsaytlarda kompaniya üçün arzuedilən vərdiş tiplərinin göstərilməsi ilə əməkdaşların işə qəbulu elanı olur; həmçinin, kompaniyanın öz əməkdaşlarına münasibətdə siyasəti və təqdim edilən öyrətmə proqramları ilə tanış olmaq olar.

Əlbəttə, unutmaq lazım deyil ki, rəqiblər də *sizin* vebsaytınızla maraqlanır. Onu müştərilər üçün cazibədar edərkən, həddən artıq kommersiya sirrini verilməməsinə çalışın!

18.4 ELEKTRON MARKETİNQİN MARKETİNQ STRATEGİYASINA TƏSİRİ

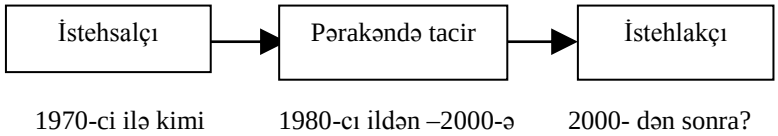
İnternet şəbəkəsinin xüsusiyyətlərindən biri hakimiyyətin istehsalçıların və pərakəndə kompaniyaların əlindən müştərilərin əlinə keçməsidir (şəkil 18.5). İyirminci əsrin ortaları hakimiyyətin istehsalçıların və təchizatçıların əllərində təmərküzləşməsi dövrü idi (çünki əksər sahələrdə tələb, adətən, təklifi qsabaqlayırdı). İyirminci əsrin son rübünün əsas xüsusiyyəti isə hakimiyyətin pərakəndə ticarət kompaniyalarının əlinə keçməsi oldu. Məhz onlar istehsalçılar və müştərilər arasında əlaqələri tənzimləyir və müştərilərdən daxil olan informasiya axınını qətiyyətlə idarə edirdilər. Rəqabət aparan məhsullar barəsində informasiya toplamaq istəyən müştərilər bunu etməyə qadir idilər, lakin, prosesin özü çox vaxt aparırdı, narahatlığa səbəb olurdu və nəticədə bu proses üçün kifayət etməyən məhdud sayda informasiya əsasında qərarlar qəbul edilirdi. İnternet şəbəkəsi bazasında yaradılmış bazarın əsas xarakteristikası müştərilərin müqayisəli informasiya əldə etməsinin olduqca asan olduğu "informasiya supermagistralının" mövcud olmasıdır. Əslində alıcı indi özü informasiya axtarışına başlayır, əvvəllər isə istehsalçı və ya pərakəndə tacir bu prosesə başlayır və ona nəzarət edirdi.

Məsələn, *Tesco* və *Wal-Mart* qüdrətli pərakəndə kompaniyaları ümumdünya hörümçək toru bazasında qlobal onlayn birjasının iştirakçılarıdırlar. Onlar təchizatçılardan auksionların və əks auksionların

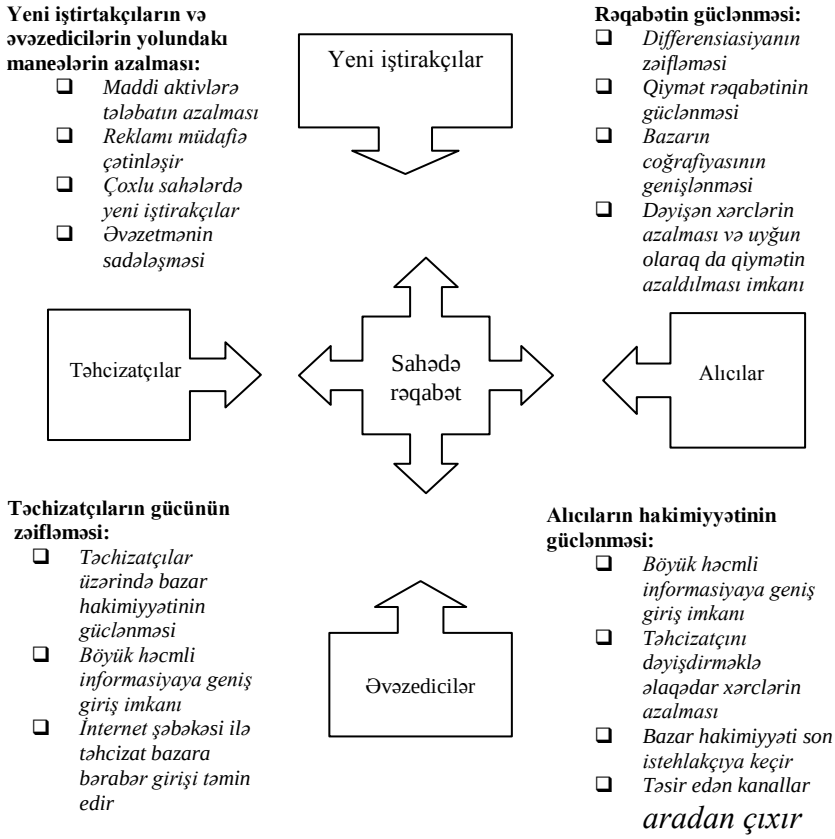
köməyilə bütün dünya üzrə ən aşağı qiymətlərlə məhsul ala bilərlər. Onlar, həmçinin, öz təchizatçılarına xammal və komponent mənblərindən birjada təqdim olunan daha ucuzlarına keçmələri üçün təzyiq göstərə bilərlər (təchizatçılar belə təklifləri qəbul etməyə məcbur olmasalar da, çox vaxt müəyyən edirlər ki, onlar alternativ mənbələrdən doğurdan da istifadə edəcəkləri halda olduğu kimi qiyməti aşağı salmağa məcbur edilirlər).

Porter (*Porter*, 2001) sübut edir ki, müştərilərin əlinə hakimiyyətin keçirməsi ilə yanaşı İnternet şəbəkəsi bir çox sahələrdə rəqabəti əhəmiyyətli dərəcədə gücləndirmişdir. Beş güc modelinin köməyilə Porter rəqabətin intensivliyinin yüksəlməsini mövcud rəqiblər arasında rəqabətin güclənməsi, yeni iştirakçıların bazara daxil olması yolunda maneələr, texnoloji partlayış ehtimalının artması və alıcının hakimiyyətinin möhkəmlənməsi nəticəsində baş verdiyini nümayiş etdirir. Porterin fikrincə, bunun əksi, müəyyən səviyyəyə qədər təchizatçıların sahədə bazar hakimiyyətinin tədricən zəifləməsidir.

Rəqabətin belə güclənməsi və müştərilərin hökmlü mövqeyə keçməsi marketinq fəaliyyətinin bütün növlərinə mühüm təsir göstərmişdir.



Şəkil 18.5. Təchizat zəncirində hakimiyyətin yerdəyişməsi.



Şəkil 18.6. İnternet şəbəkəsinin rəqabətə təsiri
Mənbə: Press nəşriyyatının icazəsi ilə, Strategy and İnternet, müəllif Michael Porter, Boston, MA 2001, s67. Müəlliflik hüququ, kitabından uyğunlaşdırılmış və yenidən nəşr edilmişdir © Harvard Business School Publishing Corporation; bütün hüquqlar qorunub.

18.4.1. Bazar təklifi

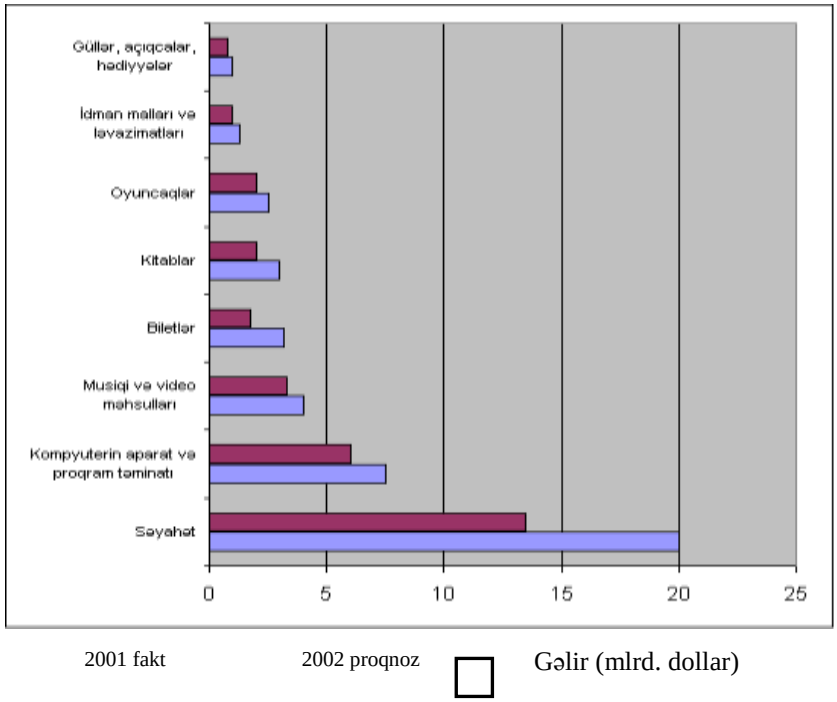
İnternet şəbəkəsi bazasında marketinqin meydana gəlməsi ilə iki tipli bazar təklifinin mövcudluğu aydın oldu: "atomlardan təşkil olunan" məhsullar və "bitlərdən təşkil olunmuş" məhsullar.

Atomlardan təşkil olunmuş məhsullar – bu fiziki mövcud olan, müəyyən toxunula bilən formaya malik maddi məhsuldur. Belə məhsulları İnternet şəbəkəsinin köməyilə bazarda irəlilətmək mümkün olsa da, onları müştərilərə fiziki surətdə çatdırmaq lazımdır, eyni zamanda, müştərilərin narazı olduğu halda məhsulların qaytarılması, həmçinin, müştərilərə yenidən satılması mümkündür. Belə məhsullara tipik misallar kitablar və video məhsullar (*Amazon.com*), geyimlər,

avtomobillər və məişət texnikası aiddir. Son nəhayətdə alıcı üçün aldığı məhsul real binada yerləşən ənənəvi pərakəndə tacirdən ala biləcəyi məhsuldan heç nə ilə fərqlənmir. Ancaq, ola bilsin ki, İnternet vasitəsilə alış zamanı məhsul əlavə xidmətdə, rahatlıqda və aşağı qiymətdə ifadə olunmuş daha yüksək dəyərliliyə malik olsun. Pərakəndə ticarət nöqteyi-nəzərindən çatdırılmanın həyata keçirilməsi əhəmiyyətli problemlərlə müşaiyət olunur.

Bitlərdən ibarət məhsullar isə əksinə, maddi mövcud olmurlar. Onlar, elektron formada rəqəm məlumatları kimi təqdim oluna bilər. Adətən, onlar, qaytarıla bilinməyənlərdir, ancaq, xüsusi çatdırılma tələb etmir və şəbəkə vasitəsilə ötürülə bilər. Bitlərdən ibarət məhsullara musiqi, xəbərlər, informasiya xidmətləri, filmlər və televiziya proqramları aiddir. Bu məhsullar İnternet şəbəkəsi vasitəsilə marketinq üçün ideal münasibdir, çünki, materialların ilkin alışından tutmuş, marketinq, satış və çatdırılmaya qədər hamısı onlayn rejimində həyata keçirilir. Belə sinerji nəticəsində *AOL* kompaniyasının (internet-xidmətlərin məşhur provayderi) *Time-Warner*-lə (xəbərlərin verilməsi və əyləncələrin təşkil üzrə ixtisaslaşan sənaye konqlomeratı) qlobal birləşməsi məntiqi oldu. O, onlayn rejimində təkmilləşdirilmiş infor-masiya-əyləncə məhsullarının təqdim edilməsi üçün əsas oldu (ancaq, iki biznes mədəniyyətinin birləşməsi güman ediləndən daha çox problem yaratdı).

Reallıqda, ABŞ-da, 2001-ci ildə onlayn alışların ən məşhur kateqoriyası istirahətə getmək üçün putyovkanın alınması sifarişi oldu. Atomlardan ibarət məhsulların, məsələn, güllərin və hədiyyələrin, oyuncaqların və idman üçün ləvazimatların, alışı payına bütün sövdələşmələrin pulla dəyər məbləğinin üçdə birindən az düşdü. (Şəkil 18.7).



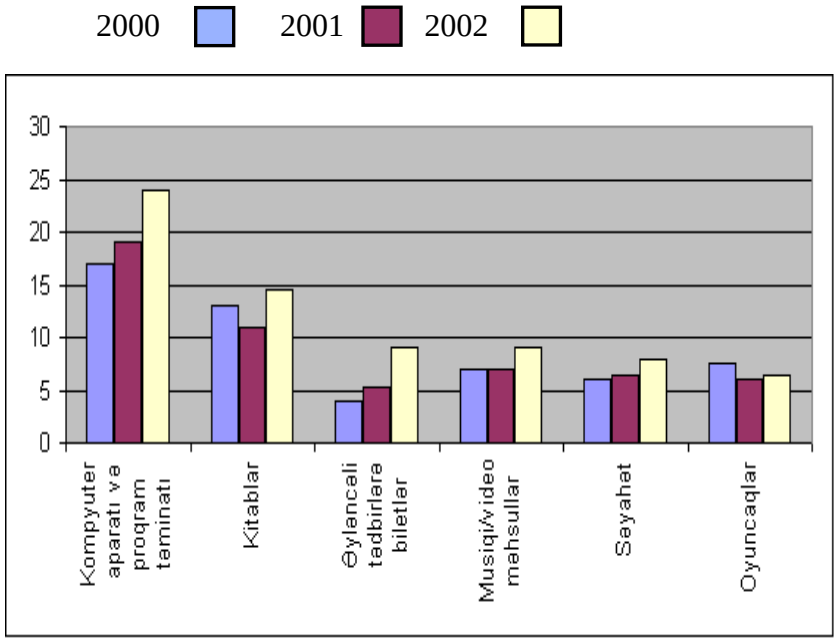
Şəkil 18.7. ABŞ-da onlayn pərakəndə ticarət

Mənbə: *The State of Retailing Online* 5.0 (2002), *Shop.org*-un tədqiqatından götürülüb.

Onlayn gəlirlərin əldə edilməsinin getdikcə daha çox cəlbedici olmasına baxmayaraq, İnternet vasitəsilə məhsulların satış həcminin ümumi satış həcminin hansı faiz hissəsini təşkil etdiyini unutmaq lazım deyil (şəkil 18.8). *Shop.org* kompaniyasının qiymətləndirmələrinə görə ABŞ-da onlayn alışların payına bütün pərakəndə ticarət bazarı həcminin təxminən 3,2 faizi düşür, əksər kateqoriyalar üçün bazara daxil olma göstəricisi isə əvvəlki kimi 10 faizə çatmır.

İnternet şəbəkəsi vasitəsilə satılan həm atomlardan, həm də bitlərdən ibarət məhsulların alışı zamanı, alıcılar, real binalarda yerləşmiş ənənəvi mağazalardan məhsulların əldə edilməsinə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə böyük hakimiyyətə malik olurlar. Sadə desək, müştəri informasiyaya daha geniş giriş əldə edir və rəqibin təklifini daha tam öyrənmək, onlayın məsləhətlər almaq, böyük həcmdə qiymətin müqayisəsini aparmaq imkanına malik olur. Onlayn alıcı siçanı bir dəfə basmaqla məhsulu ala və ya təklifdən imtina edə bildiyi halda, satıcı ilə şəxsi ünsiyyət situasiyasında fərdi satış və inandırma məharətindən çox şey asılı olur. Alıcıların, daima müəyyən məhsulları rəqiblərin məhsullarından üstün tutaraq seçməsi üçün, kompaniya, müştərilərə, daha aşağı qiymətdə,

böyük rahatlıqda, əhəmiyyətli əlavə xüsusiyyətlərdə, sürətlə hərəkət etmədə və sairədə əks olunmuş daha yüksək əlavə dəyərlilik təqdim etməlidir. Beləliklə, Ümumdünya hörümçək toru bazasında marketinqin hərəkətverici amillərinə diferensiasiya məqsədilə məhsulların yaxşılaşdırılmasına daha böyük diqqət verilməsi aiddir (13-cü fəsilə bax).



Şəkil 18.8. Ümumi pərakəndə bazarda onlayn ticarətə daxil olma (daxil olma göstəricisinin 5 faizi ötdüyü kateqoriyalar)

Mənbə: *The State of Retailing Online* 5.0 (2002), *Shop.org*-un tədqiqatından götürülüb.

İnternet şəbəkəsi də atomlardan və bitlərdən təşkil olunmuş məhsulların inteqrasiya edilmiş marketinqinə şərait yaradır. 2001-ci ilin dekabrında *New Line Cinema* kompaniyası C.R.R.Tolkienin bestsellerinin motivləri əsasında "Hökmdar üzük: Üzüklərin qardaşlığı" (BK) epik kinolentini buraxdı. Film ekranlara çıxanacan müəllifin 45 dilə çevrilmiş 100 mln.-dan çox kitab nüsxəsi satılmışdı. Yeni filmə marağı artırmaq üçün *New Line* kompaniyası 1999-cu ilin mayında özünün şəxsi vebsaytını yaratdı. 2000-ci ilin aprelində saytda peyda olmuş filmdən hissələri vizitorlar 1,7 mln. dəfədən çox yüklədilər. Sayt, triologiya olan üç filmin ekranlara buraxılış dövrünü əhatə edən dördillik proqram çərçivəsində həftədə üç-dörd dəfə yenilənir (ikinci film 2002-ci ilin dekabrında, üçüncüsü isə 2003-cü ilin dekabrında peyda oldu).

Kompaniyanın məqsədi BK-ya həsr olunuş 400 saytı birləşdirən onlayn yığıncaq yaratmaq idi.

Bu filmlə bağlı geniş merçandayzinq sistemi yaradıldı. Əfsanəvi varlıqların və filmdə xüsusi effektlərin yaradıcısı *WETA* yeni zellendiya firması onun motivləri əsasında oyuncaqlar və "kolleksiya nümunələri" buraxmağa başladı. Həmçinin, restoranla (*Burger King*), istehlak malları istehsalçıları ilə (*JVC, Genereal Mills*), kitab satıcıları ilə (*Barnes & Noble, Amazon.com* – film ekrana çıxandan sonra kitabların satış gəcmi 500 faizə qədər artdı) və hətta yeni zellandiya poçtu ilə (2001-ci ilin dekabrında BK personajlarının təsviri ilə poçt markaları seriyası buraxıldı) marketinq əməkdaşlığı formalaşdı. Bununla yanaşı, *AOL Time –Warner* kompaniyası birinci iki həftədə 800 000 stavkanın qeydə alındığı "Hökmdar üzük" totalizatorlu AOL-un ən son variantını da (variant 7) buraxdı.

18.4.2. Brend hakimiyyəti

Innovasiyanın qəbulunun ilkin mərhələlərində brendinq çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Şəbəkə ilə bağlı olmayan adi biznes dünyasında əməliyyatların həyata keçirilməsi üçün brend kapitalı vacib marketinq kapitalında olduğu kimi brendin adı və yaxşı tanınmış təchizatçının reputasiyası İnternet şəbəkəsi üzrə ilk sövdələşməsini bağlayan alıcıda inamın formalaşmasına səbəb olur. İnternet vasitəsi ilə "atomlardan təşkil edilmiş" məhsulu alarkən müştərilər məhsulu yoxlamaq və ya satıcılar ilə danışmaq imkanına malik olmadıqları üçün brendinq potensial müştərilərin cəlb edilməsində mühüm rol oynaya bilər. Həqiqətən də stabil və yaxşı tanınmış brendlərin adları potensial müştərilərə ilk növbədə lazımi vebsaytı tapmağa kömək edən mühüm vasitə ola bilər.

Müştərilər İnternet şəbəkəsinin istifadəçiləri kimi daha çox təcrübə və inam əldə etdikcə, adətən, daha az tanınmış təchizatçıdan daha aşağı qiymətə alternativ məhsullar seçərək "mağazalara getməyə" özündə daha çox qüvvə hiss edir. 20-ci fəsildə yeni minillikdə brend mallarına qiymət əlavəsinin azalmasına fikir veriləcək. Ehtimal ki, müqayisəli informasiyanın əldə edilməsi ilə alıcının hakimiyyətini möhkəmlədən İnternet şəbəkəsi bu təmayülü sürətləndirir.

18.4.3. Müştərilərə kömək edilməsi və xidmət göstərilməsi

İnternet şəbəkəsi potensial olaraq təqdim edilən xidmətin ayrı-ayrı müştərilərin ehtiyac və tələblərinə uyğunlaşması və adaptasiyası üçün çoxlu imkanlar irəli sürür. Mövcud məlumatlara görə *Amazon.com*-dan Ceff Bezos bildirmişdir ki, əgər *Amazon* kompaniyasının 4,5 mln. müştərisi olarsa, onda, ona müəyyən vizitorun tələbatlarına uyğunlaş-

dırılacaq 4,5 mln. mağazanı təşkil etmək lazım gələcək (*Janal*, 2000). Müştərilər *Amazon.com*-dan ilk alışlarını edərkən, onlardan ödəniş rekvizitləri və sifarişin çatdırılma ünvanı kimi özləri haqqında informasiya vermək xahiş olunur. Bu məlumatlar növbəti sövdələşmələr zamanı istifadə etmək üçün sistemdə saxlanılır. Öz adı və parolu ilə *Amazon*-un saytına daxil olan müştərini sistem fərdi salamlama ilə qarşılayır. Əvvəlki alışlardan çıxış edərək, müştəriyə, onun hansı kitabı alması barədə məsləhət verilir və o, siçanı bir dəfə basaraq yeni nəşrin alışını sifariş edə bilər. Sistem işin səmərəliləşdirilməsi ilə əlaqədar avtomatlaşdırılmış və müştərilərin maraqlarına uyğun olaraq onun fərdi tələbat və ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmışdır.

İnternet şəbəkəsinin interaktivliyi məhsulun istismar xarakteristikasına və ya işdəki qüsurlara, həmçinin, yaranan problemlərin həlli məqsədilə məsləhətin verilməsi üçün əks əlaqəni təmin etmək məqsədilə müştərilərlə ikitərəfli münasibətlərin qurulmasına imkan verir. "Bitlərdən" ibarət məhsullar, məsələn, proqram təminatı təqdim edən firmalar İnternet şəbəkəsindən çox tez-tez məhsul variantının yenilənməsi və "patçeylərin" (proqrama əlavələr) təqdim edilməsi üçün istifadə edirlər. *Norton Antivirus*-un vebsəhifələrində antivirus proqram təminatı variantının aylıq yenilənməsi üçün yeni fayllar yerləşdirilir. Bu xidmətə abunə yazılan istifadəçilər bu fayllara giriş əldə edə bilirlər və *Norton* proqram təminatının yenilənməsi üçün onları şəbəkədən yükləyə bilərlər.

Bəzi firmalar istifadəçiləri interaktiv yazışmada ("çatda") iştirak etməyə həvəsləndirərək və yeni saytların köməyilə onlayn qrupları yaratmaqla əlavə xidmətlər təqdim edirlər. Məsələn, *Reebok* kompaniyası potensial müştərilərin idman məşhurları ilə "söhbət" edə biləcəyi onlayn qruplar təşkil etmişdi. O, mütəmadi olaraq məqsədli müştəriləri şübhəsiz maraqlandıracaq məqalələr və xəbərlər yerləşdirir. Bütün bunlar brendin yaradılmasına kömək etmək və məqsədli bazar tərəfindən ona inam formalaşdırmağa yönəlib (*Janal*, 2000).

Deyz və b.-ları (*Deise et al*., 2000) müştərilərə kompaniya ilə qarşılıqlı əlaqədə olmağa imkan verən və ya belə qarşılıqlı əlaqəni şirniklendirən beş vebsayt tipi ayırırlar:

- **Məzmunlu saytlar** müştəriyə kompaniya, onun məhsul və xidmətləri haqqında əsas informasiya verir.
- **FAQ saytlar – Frequently Asked Questions "sürəkli verilən suallar"** – belə suallara cavab verir və daha geniş yayılmış tələbatlarla əlaqədar müştərilərə yardım edir.
- **Biliklərin istifadəsinə əsaslanan saytlarda** müştərilərin axtarış apara biləcəyi biliklər bazası və ya məlumatlar bazası olur. Belə fəaliyyət böyük ölçüdə müştəridən şəxsən iştirakı tələb edir, lakin, bu texniki kömək xidmətini çağırmaqla müqayisədə onun üçün daha rahat ola bilər.

- **Qüsurlar barədə şikayətlərin yerləşdirilməsi üçün saytlar** müştərilərlə fərdi əks əlaqə yaratmaq və ya problemlərinin həllinə kömək etmək məqsədilə öz suallarını və ya problemlər barədə fikirlərini yerləşdirməyə imkan verir.
- **İnteraktiv saytlar** firmalar arası və ya onun müştəriləri ilə qarşılıqlı əlaqəni təmin edir. Çox vaxt onlar, müştərilərə, kompaniyaya məxsus informasiyaya giriş verən ekstraşəbəkənin bir hissəsi olurlar.

Bununla yanaşı, hakimiyyətin müştərilərin əlində cəmləşdiyinə diqqət yetirmək lazımdır. Real dünyada olduğu kimi, onlayn rejimində də müştərilər onlar üçün dəyərliliyə malik xidmətlərə can atırlar. Uğurlu onlayn xidmətinin sirri müştərilər üçün dəyərli olanı və yalnız İnternet şəbəkəsi ilə nəyi təklif etmək mümkün olduğunu müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Ancaq, rəqiblərin sizin təklifinizi asanlıqla təkrar edə bilməsi səbəbindən xidmət üstünlüyünü daima modernləşdirmək lazımdır.

Situasiyanı daha bir problem mürəkkəbləşdirə bilər. Bu şəxsi həyatın toxunulmazlığı kimi məsələlərə diqqətin güclənməsi, bəzi insanları İnternet şəbəkəsindəki kompaniyalarla münasibətlərdən qoruyan qayğı, həmçinin, öz mənfi təcrübələrini digərləri ilə bölüşməyə tələsən narazı müştərilərdən informasiyaların şəbəkə üzrə yayılmasının böyük potensialının olmasıdır. Məsələn, *companyXsucks.com* vebsaytında baş verənlər sadəcə başlanğıcıdır.

18.4.4. Qiymətəmələgəlmə təcrübəsi

İnternet şəbəkəsinin meydana gəlməsi ilə müştərilərə qiymətləri müqayisə etmək, əvvəlkinə nisbətən daha asan olub. Təkcə müxtəlif istehsalçıların qiymətlərini deyil (məsələn, *BMW* avtomobilinin qiymətini anoloji *Mercedes* modelinin qiyməti ilə), həm də eyni məhsul və ya modellərin alternativ təchizatçılarının qiymətlərini də müqayisə etmək olar. Son halda müqayisə sahəsi artıq birbaşa olaraq coğrafi yaxınlıqla məhdudlaşmayıb – bütün ölkə üzrə, hətta bütün dünya üzrə qiymətləri dəmüqayisə etmək olar. Avropa Birliyində vahid valyuta qaydasının tətbiqi ilə avronun tədavülü zonasında qiymətlərin müqayisəsi daha da asan olmuşdur.

Kompaniyalar müxtəlif bazarlarda qiymət diskriminasiyasını tətbiq etmək imkanını itirirlər. Məsələn, *The Gap* kompaniyasının Avropalı alıcıların bu kompaniyanın Amerika saytları vasitəsilə məhsul almalarını qadağan etməyə yönəlmiş cari siyasəti (Çünki ABŞ-da qiymətlər Avropadakına nisbətən təxminən 40 faiz aşağıdır) çətin ki uğur qazansın, çünki bu müştərilərin münasibətinə və onların loyallığına mənfi təsir göstərir. Avropa pərakəndə qiymətlərinin ABŞ pərakəndə

qiymətləri səviyyəsinə endirilməsi nəticələri isə kompaniyaya sağalmaz zərbə vura bilər.

Kerriqan və b.-ları (*Kerrigan et al.*, 2001) bildirirlər ki, işgüzar bazarda müştərilər kütləvi istehsal məhsullarını alarkən təxminən 10 faizə, xüsusi sifarişlər üzrə hazırlanmış məhsulları alarkən isə 25 faizədək qənaət edə bilirlər. Belə şərait alıcıda yaranan daha geniş seçimin, həmçinin, təchizatçılar arasında qiymət rəqabətinin güclənməsi nəticəsində yaranmışdır. Məsələn, *Procter & Gamble* kompaniyası təchizatyçılarla əks auksion keçirməklə təchizat xərclərii azaldır və ilkin hesablamalara görə illik qənaət təxminən 700 mln. dollar olacaq ki, bu da ümumi alış həcminin 20 faizini təşkil edəcək.

Bununla yanaşı "müştəri – müştəri" kommunikasiyasının yaranması və yaxud da ki, müştərilər arası interaktiv yazışma rəqiblərin qiymətləri haqqında informasiyanın yayılmasına, həmçinin, məhsul və xidmətlərlə əlaqədar məsləhətləşmələr aparmağa və ya tədbirli olmağa şərait yaradır. "Müştəri – kompaniya" kommunikasiyasının köməyi ilə indi əks auksionlar keçirilir: müştərilər əldə etmək istədikləri məhsullara dair tələbnamə verir və bu tələbnaməni ödəmək istəyən təchizatçıları öz qiymətlərini təklif etməyə dəvət edir.

Ümumiyyətlə, aydındır ki, İnternet şəbəkəsi alıcıların qiymətə həssaslığını gücləndirir.

18.4.5. Marketinq kommunikasiyası

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi elektron marketinqdə həlledici amil alıcıların alış qərarını qəbul edənədək əldə edə bildiyi informasiyanın həcmidir. Bu, marketinq kommunikasiya sistemində ciddi dəyişiklikdir və hakimiyyətin satıcıdan alıcıya keçməsidir. Onlayn reklamlara böyük məbləğ xərclənməsinə baxmayaraq, informasiyanın axtarılmasını satıcılar deyil, alıcılar başlayırlar. Məsələn, 2001-ci il ərzində Avropa firmaları marketinq internet-kampaniyalarına təxminən 800 milyon dollar xərcləmişlər.

Müştərilər informasiyanın passiv qəbulediciləri deyil, onun axtarıcısına çevirilir və buna *Yahoo, Lycos* və *Hotbot* kimi axtarış sistemlərindən fəal istifadə də dəlalət edir. Bununla yanaşı, tədricən telefon, televiziya və internet texnologiyaları arasında sərhədlərin silinməsi ilə kabel, peyk və informasiyanın yayılmasının digər vasitələri sayəsində miqdarı kəskin surətdə artan və müxtəlif kanalllardan daxil olan informasiyaların nəzərdən keçirilməsi ilə bağlı müştərilərin vərdişləri də dəyişir.

Bununla belə, bu texnologiyanın sonrakı inkişaf perspektivlərini də nəzərdə saxlamaq lazımdır. 2000-ci ilin oktyabrına olan məlumatlara görə Böyük Britaniyada illik reklam xərcləri təxminən 15 mlrd. təşkil

etmişdir ki, bunun yalnız 2,5 faizi İnternet şəbəkəsində verilmiş reklamların payına düşmüşdür (Davamlı artıma baxmayaraq).

İnternet vasitəsilə informasiya mübadiləsinin potensial üstünlüklərindən biri satışla məhsulların bazara irəlilədilməsi tədbirləri arasında mütəşəkkil qarşılıqlı əlaqəyə nail olmaq mümkünlüyünün olmasıdır. Bu proses öz əksini, İnternet şəbəkəsinin unikal xarakteristikalarından istifadə etməyə imkan verən marketinq kommunikasiyasının çoxlu sayda yeni metodlarının olmasında tapır. Belə metodlara banner reklamı və virus marketinqi aiddir.

Banner reklamı

Banner reklamı vebsəhifələrdə istifadəçininin siçanı bir dəfə basmaqla reklam verən – kompaniyanın vebsaytına keçmək imkanı verən elanlardır. Müasir dövrdə bannerlər İnternet şəbəkəsində reklamların əsas formasıdır. Onlar, bəzi istifadəçiləri qıcıqlandırır, lakin, bununla belə reklam və baxılan vebsəhifənin məzmunu arasında əlaqənin mövcudluğu şəraitində öz səmərəliliklərini sübut etmişlər. Məsələn, *Yahoo* və *Lycos* kimi axtarış mexanizmləri axtarış predmetinə aidiyyatı olan məhsul və xidmətləri təklif etməklə kommersiya saytlarına istinad verirlər. *Amazon.com* kompaniyası öz mövcudluğunun ilkin mərhələlərindəki uğurunu, böyük ölçüdə, *AOL*-un vebsaytında yerləşdirilmiş və istifadəçiləri bilavasitə onları maraqlandıran sahələr üzrə kitablar ala biləcəkləri sayta yönəldən banner reklamına borcludur. Ancaq bütövlükdə banner reklamının səmərəliliyi hələ ki şübhə altındadır. Timmersin (*Timmers*, 1999) məlumatlarına görə, müraciət miqdarı göstəricisi (siçanı banner elanının üzərində sıxaraq uyğun vebsayta keçən vizitor) yalnız 0,5 faiz (200-dən biri) təşkil edə bilər. Banner reklamının səmərəli olması üçün ekranı dolduran təsvirlər çoxluğu arasından seçilərək özünə dərhal diqqəti cəlb etməli, həmçinin, istifadəçinin dərhal reklam edilən sayta keçməsi üçün bur neçə sözlə səbəblər açılmalıdır.

Virus marketinqi

Virus marketinqi istifadəçinin onu öz dostlarına istiqamətləndirəcəklərini nəzərdə tutan marketinq bildirişinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu metod "spam" (*adətən, məcburi surətdə elektron poçt abonentləri arasında yayılan faydasız informasiya* – tər.qeydi) göndərişi ilə müqayisədə əhəmiyyətli üstünlüyə malikdir, çünki, dostdan alınmış informasiya daha çox inanılır buna görə də, istifadəçi, ola bilsin ki böyük diqqətlə bu bildirişə yanaşır. Bu metodun tətbiqi təkcə Ümumdünya hörümçək torunda mümkün deyil; internet-texnologiyalar belə tip marketinq tədbirinin həyata keçirilməsini əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırmışdır.

Məsələn, boya ticarətində ixtisaslaşan *Dulux* kompaniyası Böyük Britaniya qadın sakinlərinə öz məhsullarını mümkün qədər daha çox satmaq istəyirdi. "Boya alın" çağırışlı elektron bildirişlərini istisnasız bütün qadınlara göndərmək əvəzinə, kompaniya "belə rəngi seç" oyunlu vebsayt yaratdı və elektron poçtla 10 000 qadını iştirak etməyə çağırdı. Nəticədə oyunda 13 000 qadın iştirak etdi. Kompaniyanın qiymətləndirməsinə görə, iştirakçılardan üçdə biri öz rəfiqələrindən elektron bildirişi almışdırlar (*The Guardian*, February 2002).

Forrester Recearch təşkilatının qiymətləndirilməsinə görə, elektron poçt ünvanlarının siyahısı üzrə göndərişlər zamanı cavab (alış) miqdarı göstəricisi təxminən 6 faiz təşkil edir. Panoramalaşdırma yolu ilə alınmış siyahıdan istifadə zamanı cavab miqdarı göstəricisi 1 faizdir. Digər tərəfdən virus marketinqi 25-dən 50 faizədək cavab miqdarı göstəricisinə çatmağa imkan verir (*Forrester Research, The Guardian* nəşrindən sitat, February 2002).

Nestle kompaniyası *Blend 37* daxil olmaqla *Nescafe* seriyasından olan məhsullar üçün virus marketinqi tətbiq edir. Kampaniyaların biri çərçivəsində *Nescafe*-nin 20 000 həvəskarı prizi 2001-ci ilin avqustunda baş tutacaq Gümüş tarixi festivalına (*Siver Historic Festival*) biletlər oynanacaq lotereyada iştirak etmək üçün elektron poçtla dəvətnamə aldılar. Maksimal miqdarda bal toplayan otuz altı iştirakçı Silverstoun avtodromunda baş tutan avtoralliyə VİP-dəvətnamə aldılar (Presicion Marketing, 29 June 2001).

Bazara buraxılışdan qabaq məhsulların irəlilədilməsi

İnternet yeni məhsulun bazara buraxılması öncəsi "intriqaedici" reklamlar üçün ideal vasitə ola bilər (Yuxarıda "Hökmdar üzük" filmi haqqında misala bax). *Crest Whitener* kimi yeni məhsulu ABŞ bazarına buraxmazdan öncə *Procter & Ga*mble kompaniyası onun pərakəndə ticarətdə meydana gəlməsinədək məhsulun irəlilədilməsi məqsədilə vebsayt yaratdı. Sayta girənlərin sayı 1,2 mln.-a çatdı, faktiki satılmış məhsulların miqdarı isə 140 000 (pərakəndəsatış zamanı 6 mln. dollardan çox) oldu. Kompaniyanın qiymətləndirməsinə görə bu təşəbbüs reklam kampaniyasının və məhsulun pərakəndə satışının başlamasınadək təxminən 500 000 alıcını cəlb etdi (*Marketing Business, July / August* 2001).

18.4.6. Reklam auditoriyasının sayının qiymətləndirilməsi

Britaniya reklam sənayesində reklamın səmərəliliyini və əhatə dairəsinin müəyyənləşdirilməsi üsullarının standartlaşdırılması üçün vebsaytlar üzrə birləşmiş sahə komitəsi yaradılmışdır (*Joint İndustry Committee for Web Standarts - JICWEB*). Hal-hazırda bu komitə "istifadəçi",

"səhifədən təəssürat", "baş çəkmə" və "sessiya" terminlərini təsdiqləmişdir. *JICWEB* komitəsi reklamın yayılması məsələləri ilə məşğul olur, ancaq, indiyə qədər xüsusi qrupların yaradılması və sorğuların keçirilməsi yolu ilə auditoriyaların profilləməsinə kifayət qədər diqqət yetirilmədiyi halda, televiziya (*BARB*) və mətbuat (*JİCNAR*) kimi informasiyanın yayılmasının digər vasitələri bu metoddan geniş istifadə edirlər. Bu yaxınlarda formalaşmış İnternet şəbəkəsində reklamların tədqiqi üzrə sahə komitəsi (*JİCNET*) Böyük Britaniyanın reklam bazarında sorğu nəticələri üzrə auditoriyaların qiymətləndirilməsi üçün əminliklə tətbiq edilə biləcək vahid meyarın tətbiq edilməsi təklifi ilə çıxış edir (*Marketing Business, July/August* 2001).

18.4.7. Bölüşdürmə

İnternet şəbəkəsi "bitlərdən təşkil edilmiş" məhsulların, məsələn, informasiya, musiqi və videoməhsulların bölüşdürülməsinə şərait yaradam əlverişli vasitədir. Həqiqətən də, səsyazma sənayesində çoxları hesab edirlər ki, ümumdünya hörümçək torundan musiqi yükləmək imkanı o dərəcədə cəlbedicidir ki, kompankt-disklər kimi fiziki məhsullar tezliklə köhnələcəklər. Musiqi kompaniyaları problemlə qarşılaşıblar: onlar yüklənmiş musiqi fayllarını pulsuz musiqi təqdim edən pirat saytları ilə rəqabətdə sərfəli satış üsullarını tapmalıdırlar.

"Atomlardan təşkil edilmiş" mallara gəldikdə isə, uğurun açarını, çox vaxt, məhsul satışının və logistikasının rasional və səmərəli sistemləri təşkil edir. *Amazon* kompaniyasının onlayn rejimində satdığı bütün kitablar İnternetdən sürətli əldə etmək imkanlarına vərdiş etmiş və aldıqları məhsulları da eyni sürətlə əldə etməyi düşünən müştərilərə çatdırılmalıdır. Ənənəvi "28 gün ərzində" çatdırılma imkanları artıq əksər alıcılar üçün məqbul deyil. Çatdırılmanı təşkil edə bilməmək əksər internet-kompaniyaların uğursuzluğunun səbəbidir. Məsələn, *eToys* kompaniyası müəyyənləşdirdi ki, əgər oyuncaqlarla dolu bir neçə anbarla işləmək lazım gəlirsə, onda, "virtual biznes" illuziyadan başqa bir şey deyil. *Amazon.com* kompaniyasının sifarişləri yerinə yetirilməsi sabitliyi, həqiqətən də, digər kompaniyalarla, məsələn, *ToysЯUs*-la çoxsaylı əlaqələrin formalaşmasına imkan verən əsas səriştəlilik növüdür.

18.4.8. Çoxkanallılıq

Bölüşdürmə və satış məsələsi getdikcə daha çox çoxkanallılıqla – eyni məhsul və xidmətlərin müxtəlif üsullarla müştərilərə çatdırılması ilə - bağlı olur. Məsələn, əvvəldən gördüyümüz kimi, *Tesco.com-un* təklifinin əsas üstünlüklərindən biri qida məhsullarını İnternet vasitəsilə satışı idi və kompaniya, İnternet şəbəkəsi üzrə məhsulların alınmasını ənənəvi mağazalara getməni əvəz etmədiyini, sadəcə onu tamamladığını etiraf edirdi. Kompleks çoxkanallı sistemlərin idarəediməsi əksər

kompaniyalar üçün ciddi problem olacaq. Kompaniyanı çoxkanallı strategiyalarla birləşdirən arzularla və istehlakçıların ona reaksiyası arasında ciddi gərginlik yaranacaq.

Məsələn, FK bazarının lideri *Dell Computers* öz satışının böyük hissəsini ümumdünya hörümçək toru vasitəsilə satmağa cəhd edir ki, bunun da nəticəsində əhəmiyyətli səviyyədə qənaət etmiş olur. Bununla belə, bu kompaniya da yeni məhsulu korporativ müştərilərə təqdim edərək və rəqiblərdən sövdələşmələri geri alaraq onların irəlilədilməsi ilə məşğul olan satış üzrə daxili və xarici qruplar var. Kompaniyanın mütəxəssislərinin fikrincə, əgər siz kompüter almaq istəyirsinizsə, onda siz bunu ya veb vasitəsilə, ya da başqa cür edirsiniz. Əgər sizə bütöv bir kompaniyanı kompüterlərlə təhciz etmək laqzımdırsa, onda, siz birbaşa olaraq satış üzrə mütəxəssislərə müraciət edirsiniz. Əgər sizin kompaniya FK təminatının potensial bazasının 100 000 vahid olduğu daha bir *Boeing*-siniszə, onda, c-b Dell şəxsən sizə yaxınlaşacaq. *Dell* kompaniyası satıcılara İnternet vasitəsilə satışa görə komissiya ödəyərək və hətta kiçik alıcılara xidməti ümumdünya hörümçək toru vasitəsilə həyata keçirdiyinə görə əlavə mükafat verməklə çoxkanallı sistemin işləməsi üçün az əziyyət çəkməmişdir.

Bununla belə, müştərilər səliqəli çoxkanallı modelləri başqa cür təfsir edə bilərlər. Böyük Britaniyada maliyyə xidmətlərinin göstərilməsində ixtisaslan bir məşhur kompaniya üç əsas xidmət variantını nəzərə alaraq satış və bölüşdürmə kanallarının şəxsi sistemini hazırladı: İnternet şəbəkəsi vasitəsilə, filiallar sistemi və ya poçt/telefon bank xidmətləri əsasında. Kompaniya müştəriləri iki kateqoriyaya böldü: İnternet vasitəsilə və ya filiallar sistemi vasitəsilə xidmət edilənlər. Müştərilər isə digər tərəfdən təklif edilmiş modeli özlərinə məxsus yenidən dəyişmək qərarına gəldilər: nə üçün də depozit hesab açmaq və hesablaşma kitabı almaq məqsədilə filiala getməyəsən və sonrada əməliyyatları poçt və ya telefon vasitəsilə həyata keçirdəsən və daha sonralar isə İnternet vasitəsilə cari hesabın idarəedilməsi ilə məşğul olmayasan? Firmanın çoxkanallı sistemi ciddi şəkildə axsadı (çarpaz satışın bütün planları və hər bir kanal üzrə reklam aksiyaları kimi). Sonradan o müştərinin müxtəlif kanallardan məhz belə istifadə etmək istəyilə barışdı.

18.4.9. Beynəlxalq marketinq

Təbiəti etibarilə İnternet şəbəkəsi qlobal şəbəkədir və dövlətlərarası sərhədləri nəzərə almayaraq marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsi imkanını təmin edir. Axtarış mexanizmləri lokal və ya qlobal axtarış imkanları təqdim edir, ancaq, İnternet şəbəkəsindən istifadə edən

istənilən təşkilat, onun vebsaytına yer kürəsinin istənilən nöqtəsindən giriş olduğunu unutmamalıdır.

Beləliklə, marketinqə təsir göstərən bir sıra amillər var (*Janal*, 2000):

- Firma vebsaytında olan informasiyaların hansı **dillərdə** olmasını müəyyənləşdirməlidir. İngilis dilinin (yaxud da onun amerika variantı!) universal olmasına baxmayaraq, ingilisdilli ölkələrə aid olmayan ölkələrin istehlakçıları yerli dillərə tərcüməyə ehtiyac duya bilərlər.
- Firma **müxtəlif hüquqi və mədəni normaları** və bu yanaşmada həssas amilləri unutmamalıdır. Bura bəzi sözlərdən və ya rənglərdən istifadə aiddir. Bəzi ölkələrdə hətta müəyyən məhsulların marketinqi qanunla qadağan edilə bilər. Anoloji qaydada, ayrı-ayrı ölkələrdə rəqibin məhsulu ilə birbaşa müqayisə kimi bəzi praktik marketinq metodları qeyri-qanuni ola bilər
- Məhsulun ("atomlardan ibarət məhsullara" aiddir) xaricə **çadırılması üsulları** və ödəniş üsulları haqqında diqqətlə düşünmək lazımdır. Ola bilsin ki, müxtəlif ölkələrdə bölüşdümə xərclərinin müxtəlifliyindən çıxış edərək müxtəlif qiymətəmə-ləgəlmə strategiyaları tətbiq etmək lazım gəlsin.. Bütün bunları lap başlanğıcdan planlaşdırmaq lazımdır.

18.5 ELEKTRON MARKETİNQDƏ YENİ MÖVZULAR

Elektron marketinq sferasında tədqiqatların əsasında duran bir neçə əsas mövzunu ayırmaq olar:

- **Bir insandan ibarət sistemlər**. Müasir marketinqdə əsas diqqətin bazar seqmentlərinin (anoloji, lakin, mütləq qaydada eyni tələbatları olmayan alıcılar qrupu) aşkarlanması və onlara xidmət göstərmək olduğuna baxmayaraq, İnternet şəbəkəsi daha məq-sədyönlü marketinq üçün şərait yaradır. Məsələn, *Amazon.com* kimi kompaniyalar öz müştərilərini yaxşı öyrənməyə, onların hansı tip kitabları, videofilmləri və s.-ni aldığını izləməyə və səhifələri onların tələbatlarına uyğunlaşdırmağa imkan verən sistemlər yaratmışlar. Beləliklə, kompaniya konkret müştərinin tələbatından asılı olaraq yeni və ya yaxın məhsullar təklif edə bilər.
- **Eksperimentlərin sürətlə aparılması**. İnternet şəbəkəsi kompaniyaya yeni məhsullar təklifini və ya ideyasını ucuz və sürətlə yoxlamaq imkanı verir.
- **Qiymətəmələgəlməyə yaradıcı yanaşma**. Müştərinin kompaniya üçün dəyərliliyindən və kompaniyanın onunla uzunmüddətli əlaqələr yaratmaq niyyətində olub-olmamasından asılı olaraq,

məhsul və xidmətləri ayrı-ayrı müştərilərin tələbatlarına adaptasiya edərək hər bir alıcıya müxtəlif qiymət təklif etmək olar.

- **Müştərilərlə münasibətlərin idarə olunması**. Yəqin ki, İnternet şəbəkəsinin ən böyük potensial əhəmiyyəti müştərilərlə hər iki tərəf üçün qarşılıqlı faydalı olan əlaqələrin yaradılması və möhkəmləndirilməsinə şərait yaratmasıdır. Eyni zamanda müştərilər passiv mövqedə durmayaraq kompaniya ilə onun vebsaytı vasitəsilə informasiya mübadiləsi aparmaq imkanına malik olurlar. Bununla yanaşı, firmalar unutmamalıdır ki, İnternet şəbəkəsində müştərilər məhdud informasiyalara malik olanlara nisbətən daha tezdəyişəndir.

18.6 NƏTİCƏ

Rəqabət məqsədləri üçün Ümumdünya hörümçək torunun və İnternet şəbəkəsinin maksimal səmərəli istifadəsinə aid olan bir neçə məsləhət vermək olar:

1. İnternet şəbəkəsinin bütün marketinq problemlərindən panaseya olduğunu düşünmək lazım deyil. Ənənəvi biznesin real dünyasında qeyri-qənaətbəxş marketinq aparan firmalar çətin ki, İnternet çəbəkəsinin virtual dünyasında uğur qazansınlar.
2. Öz əvvəlki biznes modelinizdən imtina etməyin. Onun yeni texnologiya ilə səmərəli istifadə etmək üçün yaxşılaşdırmaq və adaptasiya etmək üzərində düşünün.
3. "Atomlardan təşkil olunan" məhsulların əvvəlki kimi müştərilərə çatdırılmanın səmərəli və rasional sistemlərinə ehtiyac duyduğunu unutmayın. Həqiqətən də, onlayn pərakəndə kompaniyalarda ənənəvilərə nisbətən logistika və bölüşdürmə sistemləri daha səmərəli olmalıdır, çünki, müştərilər onlayn bazasında yaradılan firmalarla işləyərkən daha yüksək sürətli çatdırılma gözləyirlər.
4. Rəqiblərin təkrarlamasından qorumaq mümkün olan marketinq resurslarınızın inkişaf etdirilməsini davam etdirin. Yeni texnologiyanın üstünlüyündən istifadə etmək üçün lazım olan sərişt əlilik növlərini və vərdişlərini, yeni resursları fəal surətdə inkişaf etdirin.

İnternet inqilabı nəticəsində bu günə qazanılmış ən böyük dərs uğurlu biznes qaydasının dəyişməz qalmasıdır: müştəri üçün dəyərlilik təmin edən biznes modeli və bu modelin hərəkətverici qüvvəsi olan strategiya əvvəlki kimi müvəffəqiyyətin ilkin şərtidir. Fikirləri bu fəsildə epiqraf kimi istifadə olunan Maykl Porter bəzilərinin "yeni iqtisadiyyat" şəraitində strategiyanın mənasız olduğuna dair fikirlərinə qarşı kəsərli

dəlillər gətirir. O sübut edir ki, internet kompaniyaların sabun köpüyü kimi dağılmasından sonra, biz biznes styrategiyalarına geri dönməliyik, çünki, köhnə qaydalar öz aktuallığını itirmirlər: sahə strukturu rəqiblərin mənfəətliliyini müəyyənləşdirir və ancaq, güclü əsasda marketinq resurslarından ibarət dayanıqlı rəqabət üstünlüyü orta rəqiblər üzərində üstünlük qazanmağa imkan verir.

Təcrübədən misal Tesco FT Online

Tesco-nun Londonda, Old Kentdəki mağazalarından birinin meneceri Darren Sveyn bu supermarketlər qrupunun tətbiq etdiyi onlayn texnologiyasının əsas kommersiya üstünlüyünün məhz onun sadəliyi olduğuna şübhə etmir.

"Sistem o qədər sadə və aydındır ki, mən öz kiçik qızıma heç bir çətinlik olmadan ondan istifadəni öyrədə bilərəm", - o deyir.

Bu həftə kompaniyanın öz gücü ilə yaratdığı sistemin təkcə öz əməkdaşları tərəfindən deyil, həm də bərabər mövqeli beynəlxalq kompaniyalar tərəfindən etiraf edildiyinə dair ilk real sübutlar meydana gəldi.

Böyük Britaniyanın ən iri pərakəndə müəssisəsi və qida məhsullarının onlayn ticarəti sferasında dünya lideri olan *Tesco* kompaniyası bazar ertəsi Britaniya texnologiyası ilə silahlanan ABŞ-ın *Safeway* kompaniyası ilə sövdələşmə bağladığını elan etdi.

Safeway (eyniadlı Britaniya supermarketlər qrupu ilə qarışdırmayın) qərb sahillərində məşhur pərakəndə kompaniyadır və Kaliforniyada ən iri operatordur.

Sövdələşmə, London qraflıqlarına cəmisi 40 mln. funt sterlinqə başa gələn sistemin, tezliklə, internet kompaniyaların meydana gəlməsi ilə əlaqədar başlayan inqilabın baş verdiyi ölkədə əsas onlayn bazarlıq olacağı ilə diqqət çəkir.

Tesco kompaniyasının rəhbəri Terri Lihi də *Safeway* kompaniyasının qərarını birbaşa mağazalarda sifarişlərin yığılması sisteminin xüsusi anbarların tikilməsi modeli üzərində qələbəsi kimi təmtəraqla bildirdi.

Müstəqil onlayn pərakəndə müəssisələri ABŞ-ın ərzaq məhsulları bazarında hökmranlığa can atırdılar. Ancaq, *Webvan* və *Peapod* kimi kompaniyalar maliyyələşdirməyə görə mübarizə aparırdılar.

Analitiklər iddia edirlər ki, "virtual" operatorların "reallardan" fərqli olaraq alıcıları alış etməyə maraqlandırmaq üçün qabiliyyətləri çatışmır; eyni zamanda, onlara yüzlərlə mağazalara xarakterik olan brendləri tanımaq bəs deyil.

Tesco Böyük Britaniyada onlayn ticarətlə məşğul olan ilk pərakəndə kompaniyalardandır. Onun onlayn rejimində fəaliyyəti 1995-ci ildən başlayıb. Lap əvvəldən kompaniya bu qərara gəldi ki, mövcud

aktivlərdən istifadə optimal iqtisadi model olacaq – bu modelin əsas mahiyyəti mağaza əməkdaşlarının müştərilərin sifarişlərinə uyğun məhsulların seçilməsinə cəlb etməkdən ibarət idi. Digər pərakəndə kompaniyalar anbar modellərindən istifadəyə daha çox meylli idilər, amma, ser Piter Devisin başçılığı altında *Sainsbury* kompaniyası sifarişlərin qismən mağazalara yığılmasını nəzərdə tutan qarışıq modelə sürətlə keçdi.

Tesco kompaniyası ancaq London rayonlarını əhatə edən ehtiyatlı tədbirlərdən başladı, lakin, biznes sürətlə böyüməyə başladı. Hal-hazırda kompaniya təxminən bir milyon qeydiyyatdan keçmiş müştəriyə xidmət edir və 300 mln. funt sterlinq illik satışla həftədə 70 000 sifariş yerinə yetirir.

Kompaniya internet-servisin onun üçün mənfəətli olduğunu bildirir.

Mükəmməllikdən uzaq proqram təminatı və telefon və ya faksla sifarişlərin mağazalara ötürülməsi ilə başlamış sistem tədricən daha kompleks bir şeyə çevrilir. Ancaq o, əvvəlki kimi sadədir.

Onlayn rejimində müştərilər tərəfindən yerləşdirilmiş sifarişlər Şotlandiyada, Dandidə yerləşmiş ofisə daxil olur. Burada sifarişlər qruplaşdırılır və sifarişin yerinə yetirilməsinin səhəri mağazalara göndərilir.

Hər bir mağazanın sifarişi xüsusi arabalara ötürən şəxsi kompüter sistemi mövcuddur. Bu arabalar əməkdaşların sifarişləri mağazalar üzrə yığma prosesində hərəkət marşurutunu müəyyən edən mini kompüterlərlə təhciz olunub. Hər bir arabada bir dəfəyə altı müştəri üçün sifarişləri yığmağa imkan verən altı hərəkətli xırdavatçı qutusu var. Hər bir qutu sifarişin nömrəsini göstərən etiketlə qeyd edilib.

Kompüter arabanın operatoruna hara getməyi və hansı məhsulları götürməyi göstərir.

Bundan sonra məhsullar skanerləşdirilir və qutulara yığılır.

Hər bir mağazada anbar zonası üzrə hər bir müştərinin sifarişlərinin müxtəlif hissələri bir sifarişdə qruplaşdırılır. Məhsullar, quruluşu hərəkətli qutuları birbaşa yerləşdirməyə imkan verən xüsusi furqonlara yüklənilir.

Hər bir furqon sifarişlərin ölçüsündən asılı olaraq eyni zamanda 15 sifariş üzrə çatdırılma həyata keçirə bilir və furqonların hamısında dondurulmuş məhsulların daşınması üçün ayrıca kamera var.

Tesco-nun marketinq üzrə direktoru, kompaniyanın elektron biznes istiqamətinə rəhbərliik edən Tim Meyson deyir ki, bu sistem tətbiqinə başlanması anından ən azı altı ciddi yenidənqurmaya məruz qalmışdır, kiçik təmirlər isə saysız-hesabsızdır. “Ancaq yenə də edilə biləcəklərlə müqayisədə o hələ də zəif inkişaf etmiş olaraq qalır”, - o deyir.

Tesco kompaniyasında həmişə xəstə artımın mövcudluğu etiraf edilmişdir. Burada malların səhv göndərilməsi ilə bağlı maraqlı hadisələr baş verib, məsələn, müştəriyə çörək aparmaq əvəzinə tualet kağızı aparılan hallar da baş verib. Vaxtı ötürülmüş çatdırılma da böyük

problemdir. C-b Meyson iddia edir ki, texnoloji modernləşdirmə problemlərin öyrənilməsinə və onlardan dərslər çıxarılmasına əsaslanır.
O, təcrübə əldə etmək imkanı və sistemin genişləndirilməsi və onun ABŞ-ı əhatə etməsi yolu ilə inkişaf etməsinin onu vəcdə gətirdiyini deyir. Kompaniyalar qrupu təkcə ideyalarla zənginləşməyəcək, həm də onlayn fəaliyyətdən əldə edilən mənfəəti artıracaq, mənfəət yüksək olduqca isə sistemə əlavə investisiya qoyulması xeyrinə dəlilləri əsaslandırmaq olacaq.
Mağazalara daxili sifarişlərin yığılmasının əhəmiyyətli üstünlüyü pərakəndəsatış müəssisəsinin daha geniş məhsul təklif edə bilməsidir – orta mağazanın assortimentində təxminən 20 000 məhsul adı var.
Əgər onlayn müştəri bazası hələlik əsasən çox pulu olan, lakin, vaxtı az olan, adi gündəlik tələbat məhsullarından başqa ekoloji təmiz məhsullar və yüksək dərəcəli bahalı mallara ehtiyac duyan insanlar sinfindən ibarət olduğunu nəzərə alsaq, bu əhəmiyyətli üstünlükdür.
Ancaq, Old Kent Roudda c-b Sveyn *Tesco.com*-un xidmətlərindən əsasən varlılar istifadə etdikləri ideyasını rədd edir.
Onun şəhərin içərisində yerləşmiş mağazası təkcə Vestministr hakimiyyət dəhlizlərinə deyil, həm də Penkhemin yoxsul yaşayış massivlərinə mal çatdırır.
"Sistem tətbiqi anından başlayaraq əhəmiyyətli təkamül dəyişikliklərinə məruz qalmışdır, – c-b Sveyn deyir.İndi onu çox tez-tez yüksək evlərdə liftsiz yaşayan yaşlı insanlar da istifadə edir. Tələb artdıqca biz daima xidmət assortimentimizi genişləndiririk".

Mənbə: Susanna Voyle, "Online instore, in profit and now in the US",
Financial Times, 30 June 2001

Müzakirə üçün suallar

1. *Tesco* kompaniyasının onlayn bazarlıq təşkili sferasında uğurlu fəaliyyəti çoxsaylı iflaslara düçar olmuş digər internet kompaniyaların fəaliyyətindən nə ilə fərqlənir? Əgər sistemin hazırlanması *Tesco*-ya elə də baha başa gəlməmişdirsə, nə üçün *Safeway* kompaniyası məhz onu tətbiq etmiş və ABŞ üçün özünün xüsusi sitemini hazırlamamışdır?
2. Nə üçün real və virtualı özündə birləşdirən *Tesco* kimi təşkilati baxımdan nisbətən müraəkkəb müəssisələr öz təbiətləri etibarilə sadə olan internet kompaniyaları qabaqlaya bilir?
3. *Amazon.com* və *Tesco*-nun təqdim etdikləri xidmətləri müqayisə edin. Xidmət növləri hansı qaydada müştərilərə əlavə dəyərliliyi təqdim etməyi təmin edir?

Daxili marketinqin köməyilə strategiyanın reallaşdırılması

19

Kompaniyalarda müştərilərə diqqət ya yüksək səviyyədən tutmuş ən aşağıya qədərdir, yaxud da müştərilərə diqqət tamamilə yoxdur...Müştərilərə real yönəlməyə nail olmaq üçün mədəniyyətin, proseslərin, sistemin və bütövlükdə təşkilatın dəyişilməsinə hazır olmaq lazımdır.

Unisys LTD kompaniyasının prezidenti Corc Koks, 1995-ci ilin iyunu

GİRİŞ

Bu kitabın 4-cü hissəsi rəqabətli mövqeləşdirmə strategiyasını nəzərdən keçirməklə yekunlaşır. Bu fəsildə kompaniyanın rəqabət qabiliyyətinin saxlanmasında və möhkəmlənməsində daxili marketiqin rolu ətraflı surətdə nəzərdən keçiriləcək. Biz faktiki olaraq daxili marketinqin müəyyən dərəcədə bir-birini bağlayan və müəyyən izahatlar tələb edən bir neçə anlayışının mövcud olmasına əmin olacağıq (çünki bu anlayışlardan müxtəlif situasiyalarda kompaniyaların strateji inkişafında daxili marketinqin oynaya biləcəyi bir sıra müxtəlif rollar çıxır). Məsələn, əvvəlcədən öyrənilmiş bəzi məsələlərlə daxili marketinq arasında əlaqələr aşağıdakılardan ibarətdir:

- Strateji marketinq sferasında yeni düşüncə və fəaliyyətin yeni praktiki metodları müştərilərlə münasibətlərin idarəedilməsi (16-cı fəsilə bax) və strateji birliklər üzrə partnyorlarla bağlıdır. Bununla belə, əlaqələrin idarəedilməsinin və əlaqələr marketinqinin tamamlayıcı aspekti marketinq strategiyasının uğurunun asılı olduğu menecerlərlə və əməkdaşlarla, onların vərdişləri, işə bağlılığı və məhsuldarlığı ilə əlaqədir. Bu elə kompaniya daxilində yerləşən daxili bazarın özüdür. Getdikcə daha çox kompaniya müştərilərlə və partnyorlarla səmərəli qarşılıqlı əlaqənin formalaşmasının qismən (ola bilsin ki daha çox) təşkilat daxilindəki menecerlər və əməkdaşlarla yaradılmış qarşılıqlı əlaqələrin tiplərindən və güclü tərəflərindən asılı olduğu fikrini qəbul edirlər.
- Biz, artıq, bazarda mövqenin formalaşdırılması üçün **rəqabətli diferensiasiyanın** əhəmiyyətini qeyd etmişik. Amma yenə də kompaniyanın potensial rəqabətqabiliyyətliliyindən və onun imkanlarından tam istifadəyə cavabdehliyi Gumessonun (*Gummesson*, 1990) "əvəzçilik üzrə marketoloqlar" adlandırdığı şəxslər, yəni ki, müəssisəyə rəhbərlik edənlər və real rəqabətli

differensiasyia yaradanlar daşıyır. Doğurdan da bəzi situasiyalarda kompaniyanın əməkdaşları diferensiasiyanı təmin edən ən vacib resurs ola bilər. Belə ki, *Avis* kompaniyası müştərilərin yüksək səviyyəli razılığına və qorunmasına rəqiblərinin kirayəyə təklif etdiklərindən heç nə ilə fərqlənməyən avtomobillərin hesabına deyil, öz əməkdaşlarının üstün vərdişləri və müştərilərə münasibəti sayəsində nail olmuşlar (Piercy, 1997).

- Anoloji qaydada üstün **xidmət keyfiyyəti** hesabına rəqabətə yönəlmə son nəticədə strategiyanı hazırlayan insanlardan deyil, xidməti göstərən insanların davranışından və fəaliyyətinin səmərəliliyindən asılıdır.
- Doğurdan da, kompaniyalar getdikcə daha tez-tez strateji marketinqin səmərəliliyinin əsasən kompaniyanın innovasiya marketinq strategiyasını düşünmək və hazırlamaq bacarığından və ya mürəkkəb marketinq planları tərtib etməsindən deyil, bu bu strategiyaların səmərəli və sabit **həyata keçirilməsinə** nail olmaq qabiliyyətindən asılı olduğunu başa düşürlər. Strateji marketinqdə planlaşdırma və praktiki reallaşdırma yolu "daxili strateji marketinqdir" (*Cespedes and Piercy*, 1996). Məsələn, *British Airways* kompaniyasının strateji istiqamətinin tam dəyişilməsi prosesində rəqabətli mövqeləşdirmənin elementlərindən biri kimi brendinq həlledici rol oynadı. Müştərilər brend haqqında informasiyanı təkcə reklamlardan və məhsulun özündən deyil, həm də kompaniya ilə əlaqə zamanı aldığına görə kompaniyanın marketinq üzrə direktoru *British Airways* kompaniyasının bazarda təkrar mövqeləşdirmə strategiyasını uğurla həyata keçirməsində "istehlakçılara və əməkdaşlara vahid brend ideyasını çatdırmağın nə qədər vacib olduğu" haqda danışır (*Brierly*, 1996). 1997-ci ildə əməkdaşlarla əlaqələrin pisləşməsi kompaniyanın başçısı Robert Eylinq üçün sadəcə istehsal problemi olmadı (nümayiş hərəkatı kompaniya və onun müştəriləri üçün dağıdıcı nəticələrə səbəb oldu). Bu kompaniyanın brendinə təhlükə idi. Həqiqətən də *British Airways* kompaniyasının nümunəsi daha münasibdir. *BA*-da Con Kinqin və Kolin Marşallın rəhbərliyi altında həyata keçirilmiş əvvəlki strateji çevrilişə, sorğuların dərc edilmiş nəticələrinin də göstərdiyi kimi, müştərilərə xidmət sferasında ciddi təkmilləşdirmələr və əməkdaşların mənəvi ruhunun möhkəmlənməsi ilə bərabər müştərilərin razılıq səviyyəsinin yüksəlməsi xarakterik idi. 1994-cü ildə, kompaniyada daxili mühiti öyrənmək məqsədilə həyata keçirilən sorğuların nəticələrində onun pisləşməsinə dair ilk əlamətlər peyda oldu. *Siti*-də bu əlamətlərə xüsusi ciddiyyətlə yanaşıldı və artıq 1997-ci ildə *BA* kompaniyasının əməkdaşları tətil etdilər. Bu,

kompaniyanın strategiyasını əməkdaşların dəstəkləmədiyinin aşkar göstəricisi idi, yəni, kompaniya inkişafının kritik anında, öz strategiyasını reallaşdırması yolunda ən ciddi maneə ilə qarşılaşmışdı.

Bütün bu mülahizələr, bizə, müəyyən şəraitlərdən asılı olaraq daxili marketinq prosesinin aşağıdakı fəaliyyət növlərini və proqramlarını özünə daxil edəcəyini təlqin edir:

- qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən **dəstəyin** əldə edilməsi. Təkcə sizin planlarınız deyil, həm də onun nəzərdə tutduğu hər şey köməyə ehtiyac duya bilər, yəni, ola bilsin ki, kompaniyada qəbul edilmiş siyasətə əks olan kadrlar və maliyyə resurslarına tələbat, həmçinin, digər funksional bölmələrdən, məsələn, marketinq strategiyasının səmərəli tətbiqi məqsədilə istehsal və maliyyə bölmələrindən kömək;
- planlanların səmərəli reallaşdırılması üçün əsasən müştərilərlə və distribyutorlarla qarşılıqlı əlaqələri olan əməkdaşların və rəhbərlərinin bəzi **davranışlarının və münasibət modellərinin** dəyişdirilməsi (həmçinin münasibətlərin və əlaqələrin səmərəli modellərinin stimullaşdırılması);
- planın reallaşdırılmasında və problemlərin həlli ilə bağlı firmada işə təsiri vacib olan bölmələrin və fərdlərin açar vəzifələrin yerinə yetirilməsinə cəlbi zamanı **sədaqətliliyə** nail olma;
- "nəhayət, biz həmişə belə edirik" prinsipinin əvəzinə "biz uğur qazanmaq üçün belə etməliyik" prinsipi gəldiyi zaman **mədəniyyətdəki** mərhələli **dəyişiklikləri** idarə etmə və marketinq strategiyasının praktiki reallaşdırılması.

Kompaniyalar daxili marketinq məsələsinə getdikcə daha çox diqqət verirlər ki bu da əlaqələrin idarəedilməsi strategiyası, strateji birliklərin yaradılması, rəqabətli diferensiasiya, xidmətin üstün keyfiyyətinin təmin edilməsi və marketinqin səmərəli reallaşdırılmasında onun potensial əhəmiyyətini göstərir. Marketinq forumunda həyata keçirilmiş tədqiqatın nəticələrinə uyğun olaraq ümumi marketinq büdcəsində daxili marketinqin payı daima artır. 1997-ci ildə forumda iştirak etmiş iri kompaniyalardan 78 faizi əməkdaşlarla informasiya mübadiləsi daxili proqramını dəstəkləməyin rəsmi öhdəliyi haqqında bəyanat vermişdir, marketinq büdcəsi 20 mln. funt sterlinq məbləği aşdığı kompaniyaların 70 faizində isə daxili marketinqə ayrıca büdcə təxsisatı maddəsi var (*Marketing Business*, 1997a).

Bununla belə, "daxili marketinq" anlayışı müxtəlif situasiyalarda və müxtəlif kompaniyalar üçün tamamilə fərqli məna kəsb edir və bu əvvəlki kimi həqiqətdir. Daxili marketinqin rəqabət strategiyasının yaradılmasına və reallaşdırılmasına potensial təsirini və bazarda

arzuolunan mövqeyə çatmaqda onun rolunu qiymətləndirmək üçün aşağıdakı məsələləri nəzərdən keçirmək lazımdır:

- daxili marketinq nəzəriyyəsinin mənbələri;
- kompaniyalarda daxili marketinq metodlarının praktiki növləri;
- daxili marketinqi rəqabət strategiyasının elementlərindən biri kimi planlaşdırma üsulları;
- onun digər vacib əlaqələrə, məsələn, marketinq strategiyasının səmərəli həyata keçirilməsi məqsədilə marketinq rəhbərlərinin təşkilat daxilində əmək resurslarını idarə edənlərlə potensial əməkdaşlığına təsiri.

19.1 DAXİLİ MARKETİNQİN İNKİŞAFI[‡]

Ənənəvi öyrətmə və marketinqə cavabdeh olan icraçı rəhbərlərin ixtisasının yüksəldilməsi əsasən və doğru olaraq müştəriləri, rəqibləri və bazarları əhatə edən xarici şəraitin öyrənilməsinə, həmçinin, bazar mövqeyi ilə bağlı korporativ resurslar və məqsədlər arasında uyğunluğa nail olmağa yönəlib. İndi biz sübut etmək istəyirik ki, xarici bazarın sərfəli istismarına istiqamətlənmiş bazarların təhlili və strategiyaların hazırlanması düzgün olaraq diqqət mərkəzində saxlanmasına baxmayaraq, onlar çox vaxt marketinq strategiyasının səmərəli tətbiq etmək üçün kifayət deyillər. Xarici bazara istiqamətlənmiş marketinq proqramlarına və strategiyalarına əlavə olaraq bu strategiyaların reallaşması üçün zəruri olan təşkilati dəyişikiliklərə də nail olmaq lazımdır, bunun üçün isə kompaniyanın **daxili bazarında** anoloji proseslərə riayət etmək lazımdır.

Bu bazar, kompaniyaların daxilində mövcud olan və marketinq strategiyasının reallaşması üçün zəruri olan bilikləri, vərdişləri, resursları, iştirakı, köməyə malik olan strukturları, qaydaları, sistemləri, mədəniyyəti, insanları özünə daxil edir. Reallıqda daxili bazara, həmçinin, partnyorları, müttəfiqləri və şəbəkə təşkilatını da aid etmək olar.

Görünür əksər təşkilatlarda reallıq belədir ki, icraçı rəhbərlər çox vaxt öz fikirlərini ucadan deməyərək marketinq planının və strategiyasının kompaniyada dəstəyi və sədaqəti lazım olan şəxslər tərəfindən qəbul ediləcəyini düşünürlər. Belə baxışlar yaxşı məhsulun öz-özünə satılacağı haqqında anoloji gümanlar kimi sadəlövhdür. Çox vaxt təəccüblüdür ki, davranış probleminin (istehlakçıların və alıcıların "irrasional" davranışı və ya yayılma kanalı daxilində hakimiyyətin və ziddiyyətin idarəedilməsi problemləri və yaxud da kommunikasiya mexanizmlərinin və informasiyanın ötürülməsi vasitələrinin

---

[‡] Bu bölmədə dərc edilmiş materiallar əsasən aşağıdakı mənbədən götürülüb: Piercy and Morgan (1990).

əlaqələndirilməsi yolu ilə və ya rəqibləri aldatmaq cəhdi ilə bağlı problemlər kimi) həlli üçün xüsusi olaraq öyrədilən və hazırlanan icraçı rəhbərlər uzun müddət bu problemlərin kompaniyanın *daxilində* də həll edilməsi lazım gəldiyi nəticəsinə gələ bilmirlər. Paradoksaldır: xarici bazarlarda "ən yaxşı tələ ixtira etmək" sindromunu müzakirə edərək, biz, köməyi olduqca lazım olan menecerlərin və əməliyyat işçilərinin marketinq üzrə mütəxəssislərin kabinetində "işlək cığır" çəkəcəyini güman edərək belə metoddan istifadə edirik. Xüsusilə də strateji dəyişikliklərə maneə olan təşkilati maneələrə reaksiya kimi "bu mənim günahım deyil" prinsipini və bazarın diktə etdiyi belə dəyişikliklərin arzuedilənliyinə münasibətdə başqa baxışları dəstəkləyənlərin "ağılsız davranışlarını" qəbuledilməz hesab edirik.

Strateji daxili marketinq adlandırdığımız prosesin məqsədi kompaniyaların daxili bazarlarına istiqamətlənmiş marketinq proqramlarının hazırlanmasından ibarətdir. Bu proqram müştərilər və rəqiblər daxil olmaqla xarici bazara istiqamətlənmiş marketinq proqramına *paralel* və *uyğun olmalıdır*. Bu model xarici marketinq strategiyasının reallaşmasının təşkilat daxilində - resursların bölüşdürülməsi sferasında, "bizdə belə etmək qəbul edilib" tipli mədəniyyət prinsiplərində, hətta marketinq strategiyasını bazar seqmentlərinə çatdırmağa qədər lazım olan təşkilati strukturlarda - müxtəlif növ dəyişikliklərə səbəb olduğuna dair sadə müşahidələrə əsaslanıb. Praktiki nöqteyi-nəzərdən xarici bazar üçün istifadə olunan informasiyanın yayılması və təhlil metodlarını kompaniyanın daxilində vacib məqsədlərin reallaşdırılması üçün plan və strategiyaların həyata keçirilməsinə uyğunlaşdırmaq və tətbiq etmək olar. Daxili marketinq planının vəzifələri birbaşa olaraq xarici marketinq planının və onun məqsədlərinin reallaşdırılması tələblərinə əsaslanıb.

Bütün bunlar ilk baxışdan göründüyü kimi radikal deyil. Marketinq üzrə ənənəvi ədəbiyyat marketinq konsepsiyasını "əmək resursları konsepsiyası ilə" əlaqələndirməyə bir neçə cəhdi təsvir edir (məsələn, *Cascino*, 1969; *Dawson*, 1969), son zamanlar isə kadr və təşkilati aspektlər və səmərəli marketinq arasında qarşılıqlı əlaqəyə birbaşa diqqət göstərilir (*Arndt*, 1983). Daxili bazarın marketinqin səmərəliliyinin təsirinə digər sübut təşkilati problemlərin marketinq straetegiyasına, onun nətcələrinə deyil, həlledici amil kimi müdaxilə etməsi ilə bağlıdır: Leppard və Makdonald (*Leppard and MacDonald*, 1987) marketinq planlaşdırılmasının səmərəliliyi və münasibliyini təşkilatın təkamül inkişafının müxtəlif mərhələləri ilə əlaqələndirməyə cəhd etmişlər; Con və Martin (*John and Martin*, 1984) əhatə edən təşkilati strutkturların xarakteristikası nöqteyi-nəzərindən marketinq planlarının istifadəsini və qanunauyğunluğunu təhlil etmişlər. Kanninghem və Klark (*Cunningham and Clarke*, 1976) plan göstəricilərinin və marketinq informasiyasının sərbəst manipulyatorları kimi

məhsulların hazırlanmasına, istehsalına və reallaşdırılmasına cavabdeh olan menecerlərin fəaliyyətlərini öyrənmişlər. Deşpand (*Deshpande,* 1982), Deşpand və Zaltman (*Deshpande and Zaltman*, 1984) marketinq idarəetməsinin mədəniyyət aspektlərini təhlil etməyə cəhd göstərmiş və marketinqdə mədəniyyət nəzəriyyəsinin olmamasına dair fikirlər söyləmişlər; eyni zamanda Bonoma (*Bonoma*, 1985) "marketinq mədəniyyətinin" olmaması probleminin strategiyanın tətiqi yolunda problem kimi şərh etmişdir. Anoloji qaydada Rukert və Uolker (*Ruekert and Walker*, 1987) marketinqlə digər funksional bölmələr arasında qarşılıqlı əlaqələri və təşkilatda strategiyanın təbiqində marketinqin rolunu öyrənmişlər.

Təşkilati anlamda müxtəlif meyarların əhəmiyyətinə belə yönəlmə düşünməyə əsaslar verir: xidmət məsələlərinə həsr olunmuş ədəbiyyatlarda marketinq məqsədlərinə nail olmaq üçün daxili marketinqin köməyi ilə diqqət daha çox təşkilati mühitə yönəlir. Əməkdaşı "daxili müştəri" kimi konseptual təqdim etməyin ən ilklərindən birini Berri (*Berry*, 1981) bank marketinqində təklif etmişdir. Bu mövzunu digər müəlliflər də tədqiq etmişlər və o, əhəmiyyətli dərəcədə göstərilən xidmətin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə əməkdaşların ixtisasının yüksəldilməsinə və öyrətmədə tələbatların aşkarlanmasına istiqamətlənib. Anoloji qaydada, Flipo (*Flipo*, 1986) daxili və xarici bazarların qarşılıqlı asılılığını qeyd edir, həmçinin, marketinq strategiyası ilə əlaqədar daxili bazarda meydana gələn ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına və problemlərin həlli zəruriliyinə xüsusi diqqət verir. Eyni zamanda, həmin müəllif açıq-aşkar olmasa da, Arndtın (*Arndt*, 1983) təklif etdiyi marketinqin siyasi iqtisad modelində daxili bazarların konseptual anlayışını qəbul edir.

Yəqin ki,daxili marketinqin ən məşhur konseptual anlayışının mənbəyi "Nordik xidmət məktəbidir" (*Nordic School of Service*), çoxlu digər dəyərli fikirlər arasında Qronroos (*Gronroos*, 1984,1985) strateji və daxili marketinqin zəruriliyi barədə yazmış, Gummesson (*Gummesson*, 1987) isə təşkilatda mədəniyyət dəyişikliklərinin həyata keçirilməsi üçün daxili marketinqin tətbiqini öyrənmişdir. Bu konsepsiyaların praktiki tətbiqi "müştəriyə qayğı"ya həsr olunmuş ədəbiyyatlarda da öz əksini tapmışdır (məsələn, *Mores*, 1986; *Thomas*, 1987; *Lewis*, 1989). Bu işlərdə müştərinin keyfiyyəti qəbul etmə üsulları ətraflı göstərilmiş, həmçinin, bu qəbul etmənin satış nöqtələrində işləyən əməkdaşların öyrədilməsi və ixtisaslarının artırılması yolu ilə mööhkəmləndirməyin əhəmiyyəti qeyd olunmuşdur (Təşkilatların birində müştərilərə qayğı göstərməyin maraqlı nəticəsi olmuşdur: müştərilərə ali rəhbərlik tərəfindən qəbul edilmiş qayğının yeni strategiyasına əməkdaşlar müəyyən qədər düşməncəsinə yanaşmış və "əgər siz müştərilərə qayğı

göstərirsinizsə, bəs bizə niyə fikir vermirsiniz?" demişlər) (*Piercy*, 1997).

Bununla belə "daxili marketinq" və "daxili müştəri" terminlərinin istifadəsində müəyyən presedent var. Biz bu nailiyyəti iki səbəbdən vacib hesab edirik. Birincisi, daxili marketinq paradiqması icraçı rəhbərləri marketinq strategiyasının reallaşdırılması prosesində həll edilməsi tələb olnua bilən təşkilati məsələləri təhlil etmək üçün asan istifadə edilə bilən mexanizm verir. Hər şey olduqca sadədir: marketinq proqramı və plan göstəriciləri konsepsiyası marketinq üzrə icraçı rəhbərlərə tanış anlayışdır və onlardan istifadə "rahatdır". İkincisi, daxili marketinq modeli faktiki olaraq hakimiyyət, mədəniyyət və siyasi davranış kimi məsələlərə diqqəti yönəltməyi qanuniləşdirmiş dildə danışmağa imkan verir. Məlum olmuşdur ki, icraçı rəhbərlər bu məsələləri müəyyən dərəcədə "yersiz" hesab edərək onların müzakirəsindən qaçırlar.

19.2 DAXİLİ MARKETİNQİN MİQYASI

Daxili marketinq paradiqmasının müxtəlif konseptual mənbələr əsasında formalaşmasından sonra məlum olmuşdur ki, daxili marketinq praktikası və onun marketinq strategiyasına potensial təsiri fərqlənir. Aşağıdakı daxili marketinq "tiplərinə" baxmaq olar, ancaq, onlar, yəqin ki, öz əhəmiyyətlərinə görə müxtəlifdirlər:

- **xidmət keyfiyyətinin** və müştərilərin razı salınmasının yüksək standartlarının inkişafına və reallaşdırılmasına yönəldilmiş daxili marketinq;
- əməkdaşları informasiya ilə təmin etmək və və onların dəstəyinə nail olmaq üçün ilk növbədə **daxili kommunikasiya proqramının** hazırlanmasına aid olan daxili marketinq;
- təşkilatda **innovasiyanın qəbul edilməsinin** idarə edilməsinə sistemləşdirilmiş yanaşma kimi tətbiq edilən daxili marketinq;
- **təşkilat daxilində** istehlakçılara məhsul və xidmətlər təqdim edilməsinə aid olan daxili marketinq;
- marketinq planlarının **həyata keçirilməsi startegiyası** kimi daxili marketinq.

19.2.1. Daxili marketinq və xidmətin keyfiyyəti

Daxili marketinqin tətbiqinin orijinal və daha geniş yayılmış üsulu bank işləri, asudə vaxt, pərakəndə ticarət və sairə - marketinq xidməti üzrə mütəxəssislər üçün "həqiqət anı" adlandırılan – xidmət sferalarındakı satış nöqtələrində xidmətin keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsinə sərf olunmuş səylərdən ibarətdir. Bəziləri bu prosesi "heyətin satışı" adlandırır, çünki, irəlilədilən "məhsul" müştəriyə dəyərlilik təqdim edən və xidmətlər yaradan insanların fəaliyyətinin özüdür. Adətən, bu təmayülü müştərilərə qayğı göstərməyi öyrətmə proqramlarında və digər

anoloji təşəbbüslərdə müşahidə etmək olar. Belə növ daxili marketinq proqramları praktikada əsasən taktiki olur və çox vaxt təşkilatin əməliyyat səviyyəsi ilə məhdudlaşır.

Məntiqə əsasən görünür ki, bazarda müvəffəqiyyət əhəmiyyətli dərəcədə marketinq strategiyasının yaradılması prosesindən kənarda qalan əməkdaşlardan – istismar üzrə mühəndislərdən, müştərilərə xidmət bölmələrindən, müştərilərlə işləyən istehsalçılardan və maliyyə mütəxəssislərindən, satış üzrə kənara çıxan mütəxəssislərdən və sairədən – asılı olur. Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi, Gummessonun (*Gummesson*, 1990) "əvəzçlik üzrə marketoloqlar" adlandırdığı bütün bu insanlar müştərilərlə əlaqələrə birbaşa təsir göstərirlər, lakin, onlar, rəsmi marketinq strukturunun bir hissəsi deyillər və həmçinin, marketinq bölməsi tərəfindən birbaşa nəzarət edilmirlər.

ABŞ-da aparılmış tədqiqatın nəticələrinə görə təşkilatın xarici kommunikasiyalarının onun əməkdaşlarına göstərdiyi təsiri "ikinci reklam auditoriyası" kimi ciddi nəzərə almaq lazımdır (*Gilly and Wolfinbarger*, 1996). Çox böyük ehtimal ki, kompaniyanın əməkdaşları müştərilərə nisbətən reklamlardan daha çox xəbərdardılar və onun təsirinə daha çox məruz qalırlar. Buradan belə nəticə çıxır ki, kəsərli qaydada lazımi informasiyaları əməkdaşlara çatdırmaq üçün bu məlumatlılıqdan səmərəli istifadə etmək lazımdır. Bəzi kompaniyalar buna çox ciddi yanaşır və faydasını da görürlər. Birləşmiş Ştatlarda *Day's Inn*-in televiziya reklamında belə fikir səslənir: "Sağ olun ki, siz bizimləsiniz" və bu sözlər təkcə mehmanxananın müşştərilərinə deyil, həm də kompaniyanın *əməkdaşlarına* istiqamətlənib.

Reallıqda kommunikativ tsiklin qapanması əməkdaşların həqiqətən də diqqət mərkəzində olmasına gətirib çıxaracaq. *McDonald's* kompaniyası amerika sürətli qidalanma bazarında cansıxıcı kəskin rəqabətdə öz itirilmiş mövqelərinin bərpası uğrunda mübarizə aparır. Bu kompaniyanın televiziya reklamlarında müxtəlif ticarət nöqtələrində işləyən əməkdaşlar və heyət çəkilir və onların hamısını açar reklam sözü birləşdirir: "Mənim *McDonald's*-ım". Nəzarət tədqiqatlarının nəticələrinə görə belə reklam yüksək səmərəliliyi ilə fərqlənir. Həmin sahədə işləyən *Pizza Hut* əməkdaşların mükafatlandırılması proqramına kompaniyanın reklamlarında çəkilmə imkanını da daxil edib. Böyük Britaniyada metal məmulatları və alətləri ticarəti ilə məşğul olan *B & Q* mağazaları hal-hazırda öz əməkdaşlarını müştərilərə xidmətə fərdi yanaşma və xarici müştərilərə dəyərlilik təqdim etməyi söz verən nümayəndələr kimi televiziya reklamlarında iştirak etməyə cəlb edir.

Kinko's Copiers kompaniyası daxili və xarici kommunikasiya arasında sinerjinin yaradılmasının hansı əhəmiyyət kəsb etdiyinə parlaq misaldır. *Kinko's* özünü "dünya filialı" kimi mövqeləşdirən amerika kompaniyasıdır. O, sutkada 24 saat fotosurətləmə üzrə xidmətlər, kompüter xidmətləri, audio və video məhsullar, videokonfranslar və İnternet şəbəkəsinə giriş, poçt xidmətləri təqdim edir. Kompaniya öz

fəaliyyətini faktiki olaraq Kaliforniyada qamburger tacirinin köhnə kioskunda quraşdırılan kirayəyə götürülmüş bir *Xerox* kopiya aparatından başlamışdır. Sonradan kompaniya ABŞ-da bir neçə filial açaraq genişlənmişdir, indi isə onun planlarına Avropanı və Uzaq Şərqi ələ keçirmək daxildir. Kompaniyanın təsisçisi Pol Orfali qətiyyətlə əmindir ki, "əgər siz öz əməkdaşlarınıza qayğı göstərmirsinizsə, onda siz müştərilərlə də qayğı göstərə bilməyəcəksiniz... Bizim işçilərin münasibətləri – bizim *ən əsas* rəqabət üstünlüyümüzdür" (*Rubel*, 1996). Əminlik uğurlu diferensiasiyanın və xidmət sferasında bu ibtidai biznes növünün inkişafını əsasında durur. Pol Orfali hesab edir ki, hamı kopiya xidməti göstərən mağaza aça bilər – lakin, artıq bu *Kinko's* olmayacaq.

Bundan daha inandırıcı sübut avtomobillərin kirayəyə vermə üzrə ixtisaslaşmış *Avis* kompaniyasının xüsusilə uğurlu olan və artıq uzunmüddət ərzində mövcud olan strategiyasıdır: "Biz daha çox səy göstəririk". *Avis* kompaniyasının uğurlu diferensiasiya edilmiş "istehlakçı" biznesi əsasında kompaniyanın xidmət göstərdiyi bütün nöqtələr üzrə razılığın və əməkdaşların, müştərilərin dəqiq qiymətləndirilməsi və düzgün tarazlaşdırılması durur. Məsələn, "Biz daha çox səy göstəririk" şüarı altında reklam kompaniyasının lap başlanğıcından reklam vərəqələrinin nümunələri əməkdaşların əmək haqqı konvertlərinin içinə qoyulmuşdu. Bu reklam metodu reklam informasiyasının yayılmasının ənənəvi xarici vasitələri ilə birgə tətbiq olunurdu. Eyni zamanda həyata keçirilən funksiyalardan və tutduğu vəzifələrdən asılı olmayaraq bütün əməkdaşlar zaman-zaman müxtəlif xidmət göstərmə nöqtələrində işləyərək "pul cingiltisini eşitmək" imkanına malik olurdular. Əməkdaşların qəbul edilməsi və xidmət üzrə irəlilətmə kimi fəaliyyət sahələrində idarəetmə siyasəti əməkdaşların və müştərilərin yüksək səviyyəli razılığının saxlanması məqsədilə diqqətlə tənzimlənir (*Piercy*, 1997).

Müəyyən məhsulun bazarda satışı ilə bağlı situasiyadan asılı olmayaraq, yeganə düzgün strategiyanın olmaması barədə mübahisə aparmaq olar. Ancaq, bazar strategiyasının uğursuzluğunu və müvəffəqiyyətini müəyyənləşdirən, onun *reallaşmasının* yaxşı və pis üsulları da mövcuddur. Strategiyanın həyata keçirilməsinə istiqamətlənmiş strategiyanın, taktikanın və tədbirlərin ardıcıllığı həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Uyğun olaraq da mədəniyyətdə real dəyişikliklər bazara səmərəli çıxış prosesinin əsas hissəsini təşkil edir. Ən sadə səviyyədə narazı əməkdaş alıcını qıcıqlandırır. Bonoma (*Bonoma*, 1990) lakonik olaraq bu asılılılığı təsvir etmişdir: "Öz əməkdaşlarınıza müştərilərinizə yanaşdığınız kimi yanaşın, əks təqdirdə sizin müştərilərinizə əməkdaşlarınız kimi yanaşacaqlar".

Bununla belə, əməkdaşların və müştərilərin razılığı arasında qarşılıqlı əlaqə həmişə bir o qədər birbaşa ola bilməz. Britaniya kompaniyalarında müştərilərin razılığının müəyyənləşdirilməsi üsullarının və onun idarəedilməsinin tədqiqi bir neçə xarakterik xüsusiyyətləri

aşkarlamağa imkan verdi (*Piercy*, 1997). Bu tədqiqatların nəticələrinə uyğun olaraq aşağıdakılar aşkarlanmışdır:

- Bütün əməkdaşların müştərilərə keyfiyyətli xidmət siyasətinin və müştərilərin razılığının plan göstəricilərinin başa düşməsində aydınlığı təmin etmək lazımdır. Sadəcə onun haqqında danışmaq və uğurlu həyata keçirilməyə ümid bəsləmək kifayət deyil. Əvvəlcə konkret bazar strategiyasının reallaşdırılması üçün müştərilərin razılığı anlamında nəyə nail olmağın zəruri olduğunu və bu bazarda rəqiblərə münasibətdə kompaniyanın uyğun mövqeləşdirilməsini dəqiq müəyyənləşdirmək lazımdır. Əlavə xərclər çəkmədən nəyəsə nail olmaq çətin ki, mümkün olsun. Nə qədər vaxt lazım gəldiyini real qiymətləndirmək və daxili bazarın xarici bazara uyğunlaşdırılmasına istiqamətlənmiş siyasətin reallaşdırılmasına real xərclərin məbləğini müəyyən-ləşdirmək lazımdır.
- Daxili proseslər və maneələr müştərilərin razılığının qiymət-ləndirilməsi və onun idarə edilməsi təyinatına malik sistemin tətbiqi ilə bağlı həm xarici, həm də daxili bazarları nəzərdən keçirməyi tələb edir. Daxili bazara etinasızlıq göstərmək kompa-niyanın xarici bazarda müştərilərin razılıq səviyyəsinə nail olunmasını və onun yüksəldilməsini risk altına qoymaqdır. Əgər, məsələn, rəhbəlik müştərilərlə mənfi məcburedici şəkildə əks əlaqə tətbiq edirsə, bu əməkdaşların müştərilərə xidmət göstərmədə ruh yüksəkliyinə mənfi təsir göstərə yaxud da əməkdaşların həm kompaniyaya, həm də müştərilərə zərər sistemində "priz xallarının" alınması uğrunda mübarizə apardığı davranış modelini yaratmağa səbəb olur. Eyni zamanda təkcə daxili və xarici bazarlarda qarşılıqlı genişlənmə qabiliyyətini deyil, həm də maraqların potensial ziddiyyətini də etiraf etmək lazımdır. Müştərilərin razılığının və xidmət səviyyəsinin plan göstəricilərinə çatdırmaq üçün menecerlər və əməkdaşlar, ola bilsin ki, iş metodlarını dəyişdirmək və heç vaxt ayrılmaq istəmədikləri nələrisə qurban vermək məcburiyyəti qarşısında qala bilərlər. Bunun üçün, təbliğat metodlarından və ya rəhbərlik təhdidlərindən fərqli nə isə tətbiq etmək lazım gələ bilər.
- Daxili bazarın etirafı barədə yuxarıda verilmiş arqumentlərlə əlaqədar müştərilərin razılığının və onun idarə edilməsinin müəyyənləşdirmə sisteminin səmərəli tətbiqi üçün struktur-laşdırılmış və dürüst planlaşdırılmış daxili marketinq proq-ramlarının yaradılması zəruriyi meydana gəlir. Bu digər mənbələrdə təsvir olunub və "əməkdaşlarımıza istiqamətlənmiş müştərilərimizin marketinqi" adlanır (*Piercy*, 1995); o, daxili müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənmiş strategiyanın reallaşdırılması prosesinin elementlərindən biri və

qarşımıza çıxa biləcək müxtəlif növ daxili prossesual maneələrin aradan qaldırılması da ola bilər.

- Daxili bazarın mövcudluğunun etirafı həmçinin daxili və xarici müştərilərin razı qalması arasında qarşılıqlı əlaqənin müəyyənləşdirilməsi tələbatı ilə də bağlıdır. Bu məsələni şəkil 19.1-də sxematik olaraq təsvir edilmiş struktur əsasların köməyilə də icraçı rəhbərlərlə müzakirə etmək olar. O, daxili və xarici müştərilərin razılıq səviyyəsinin müqayisəsi nəticəsində yaranan dörd mümkün situasiyanın mövcudluğunu nəzərdə tutur:

  a) **Sinerji** – daxili və xarici müştərilərin yüksək razılığı səviyyəsində əldə etməyə ümid etdiyimizdir, biz belə səviyyəli razılığın saxlanılması və özünü bərpa imkanlarına güvənirik. Mehmanxanaların idarəedicilərindən biri bu situasiyanı belə izah etmişdir: "İşçilərimiz mənə yaxınlaşaraq müştərilərə daha yaxşı xidmət göstərməyə imkan vermədiyim barədə şikayət etdikdə, biz müştərilərə xidmət etmədə udduğumuzu bilirik. Onlar mənə xidmət göstərməyi nə cür təşkil etməyi öyrədirlər!" Bu, çoxlarının səhvən açıq-aşkar və asan əldə edilən hesab etdiyi "həm müştərilərin, həm də əməkdaşların xoşbəxt olduğu" situasiyadır.

		Xarici müştərilərin razılığı	
		Yüksək	Aşağı
Daxili müştərilərin razılığı	Yüksək	**Sinerji**	**Daxili eyforiya**
	Aşağı	**Məcburilik**	**Uzaqlıq**

Şəkil 19.1. Müştərilərin razı qalması – daxili və xarici bazar

  b) **Məcburilik** – kompaniyanın idarəetmə direktivləri və nəzarət sisteminin köməyilə əməkdaşların davranışını dəyişməklə xarici müştərilərin ən yüksək razılıq səviyyəsinə çatma. Qısamüddəli zaman çərçivəsində bu alternativsiz ola bilər, lakin, uzunmüddət ərzində belə

situasiyanın saxlanılmasl çətin və xərc aparan vəzifə ola bilər. Bu halda nəzarət naminə çevikliyə daxil oluruq.

c) **Uzaqlıq** – aşağı səviyyəli daxili və xarici razılığın müşahidə edildiyi səviyyə və kompaniya xidmət keyfiyyətinə görə ondan üstün olan rəqiblərin hücumları qarşısında çox zəifdir. Kompaniyanın rəqabətqabiliyyətliliyi qeyri-stabildir ki, bu da əməkdaşların mənəvi ruh düşkünlüyünün və kadrların sürətlə tez-tez dəyişməsinin nəticəsidir.

d) **Daxili eyforiya** – bu, daxili bazarda yüksək razılığın olduğu və bunun xarici müştərilərin razılıq səviyyəsində əks olunmadığı situasiyadır; məsələn, daxili həmrəyliyin və kollektivin mütəşəkklilliyinin faktiki olaraq müştərilərin xarici bazara girişinə maneə olduğu situasiyalar.

Təsvir edilmiş ssenarilər mübaliğəlidir, lakin, kompaniyanın rəhbərliyi ilə uyğun məsələlərin müzakirəsi zamanı sübutlar kimi faydalıdırlar.

- Yüksək keyfiyyətli xidmətin saxlanması ilə əlaqədar real xərclərə və problemlərə etinasızlıq, həmçinin, müştərilərin razılıq səviyyəsinin yüksəlməsinə maneə ola biləcək kompaniyanın məhdud qabiliyyəti təhlükəli səhvdir. Cazibədarlığı açıq-aşkar olan təbliğat metodlarının geniş yayılmasına baxmayaraq, potensial üstünlüyün əldə edilməsi üçün, ənənəvi ədəbiyyatlarda gösəriləndən də çox dürüst planlaşdırmaya və strategiyanın tətbiqinin real şəraitinə diqqət göstərilməlidir.

19.2.2. Daxili marketinq daxili kommunikasiya kimi

Əməkdaşlara müştəriyə qayğı göstərməyi öyrətmək və xidmətin keyfiyyətinə diqqəti təmərküzləşdirməklə yanaşı daxili marketinqi daxili kommunikasiyanın vasitəsi kimi də nəzərdən keçirmək olar. Bu sahədə daha intensiv inkişaf faktiki olaraq kompaniyaların müxtəlif növlü daxili kommunikasiyaların iri proqramlarına investisiya qoymasında öz əksini tapır. Bu halda "kommunikasiya" termini əməkdaşlara informasiya verilməsini və biznes strategiyasını dəstəkləməkdə onlara xəbər çatdırılması mənasını verir. Məqsəd həm anlaşmanı, həm də əməkdaşların sədaqətliliyini formalaşdırmaqdan ibarətdir. Bu fəaliyyət növlərinə ənənəvi məsuliyyəti əmək resurslarının idarəedilməsi bölməsi daşıyır (*Mitchell*, 1994a).

İndustrial Society təşkilatının 1994-cü ildə Britaniya kompaniyaları arasında apardığı tədqiqatın nəticələrinə görə kompaniyaların 60 faizi daxili kommunikasiyanın təmin edilməsinə əmək resurslarının idarəedilməsi bölməsinin cavabdehlik daşıdığını düşünürlər, ancaq, 2

faizi daxili kommunikasiyaya cavabdehliyi marketinq böləmsinin üzərinə düşdüyü qənaətindədirlər. Yəqin qeyd etmək lazımdır ki, elə həmin tədqiqat gedişində kompaniya-respondentlərin yalnız üçdə biri əməkdaşlarla kommunikasiya siyasəti ilə müəssisənin strateji planı arasında əlaqənin olduğunu xatırlamışlar (*Marketing Business*, 1997b).

Bundan başqa, Mitçel (*Mitchell*, 1994b) hesab edir ki, daxili kommunikasiya kompaniyanın öz rəqabət üstünlüyünü möhkəmlətmək üçün istifadə edilə bilən ən vacib alətlərdən birinə çevrilir:

- brendin mühafizə edilməsi üçün;
- müştərilərə xidmət səviyyəsinin təkmilləşdirilməsi üçün;
- innovasiyanın sürətləndirilməsi və onun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün;
- rəvan və eyni zamanda da sürətli təşkilati, texnoloji və mədəni dəyişikliklərin təmin edilməsi üçün.

Cədvəl 19.1-də daxili kommunikasiyanın rolunun, şərtlərinin və üstünlüyünün rəhbərlər nöqteyi-nəzərindən öyrənilməsinə istiqamətlənmiş sahə tədqiqatlarından (*Pounsford*, 1994)birinin nəticələri əks olunmuşdur.

Müştərilərə xidmət strategiyalarına işçilərin sadiqliyinin formalaşmasına istiqamətlənmiş daxili kommunikasiya proqramlarına daha nəzərəçarpan investisiyaları faktiki olaraq *British Telecommunications, Sainsbury's və Safeway* kompaniyaları qoymuşlar. Bu kompaniyalar öz əməkdaşlarına idarəetmə dəyişiklikləri və kompaniya haqqında KİV-də verilmiş materiallar haqqında informasiyalarla təmin etmək üçün kommunikasiya proqramları yaratmışlar (*Brierley*, 1996). *BT* kompaniyası hətta rəsmi olaraq daxili kommunikasiya siyasətini və ictimaiyyətlə əlaqəni birləşdirmişdir. Belə kompaniyalarda işçilərə getdikcə daha çox "özlərinin etibarlı adamları" kimi baxırlar.

Cədvəl 19.1. Daxili kommunikasiyaların rolu

Rol	Şərh
Kollektivin birliyi	Təşkilatın müxtəlifliyi və miqyası barəsində əməkdaşlar arasında informasiyanın yayılması. Bölmələr arasındakı əməkjdaşların yardımlaşması.
Mənfi nəticələrə nəzarət	Rəhbərlərin kommunikasiyaya müvafiq olmayan münasibətlərini xəbərdar etmə. Əlverişsiz xəbərlərin gizlədilməsi. Pessimizmin önlənməsi.
Mənəvi ruhun möhkəmlənməsi	Əminlik yaradılması. Motivasiyanın möhkəmlənməsi
Cəlb etmə	Əməkdaşların fikirlərinin rəhbərliyə çatdırılması. Problemlərin/dəyərlərin mübadiləsi üçün kanalların yaradılması. İnsanların xidmətlərini və uğurlarının tanınması
Dəyişikliklərin	Dəyişikliyə ehtiyacın dərk edilməsinə

idarəedilməsi	yardımlaşmaq. Yeni ideyaların yoxlanması. Sürətlə dəyişən ətraf mühitin şərtlərinə adaptasiya prosesində insanlara kömək etmə
Məqsədlərin qoyulması	Təşkilatın uyğun istiqamətdə hərəkət etdirilməsinə kömək göstərmə. Korporativ məqsədlərə yönəlməyi təmin etmə. Korporativ siyasəti dəstəkləmə

Daxili marketinqin hazırlanmasına kompaniyanın bülletenləri, konfranslar və əməkdaşların öyrədilməsi tədbirləri, videokonfranslar, sputnik televiziyalarla verilişlər, interaktiv video, elektron elanlar və sairə aiddir. Kommunikasiyanın təmin edilməsinin bütün bu mexanizmləri çox mühüm olsa da, bir vacib elementim nəzərə alınmaması təhlükəsi mövuddur. Strateji tədqiqatlar haqqında əməkdaşları öyrətmə və informasiyalaşdırma işçilərin real cəlb edilməsi və iştirakına nail olma ilə eyni deyil. İnformasiya mübadiləsi informasiyanı çatdırmaq kimi onu eşidə bilmək qabiliyyətinə əsaslanmış ikitərəfli prosesdir.

Ola bilsin ki, məhz bu səbəbdən bəzi kompaniyalar daxili kommunikasiyanı səmərəsiz hesab edirlər. Məsələn, bu sahədə ekspertlərdən biri, *Added Value İnternal Communications Consultancy* kompaniyasından Piter Bell kompaniyalarda daxili marketinqə maneəçilik törədən və "informasiya axınını dayandıran yaxud da təhrif edən, səhv izahat, anlaşılmazlıq, niyyətlərin gizlədilməsi, daxili intriqaçılıq və hətta miflər formasını alan" maneələrin meydana gəlməsindən danışır (*Mitchell*, 1994a).

Harvard biznes məktəbindən Kris Arcirisin kompaniyanın daxili kommunikasiya proqramlarından istifadəsinin nə qədər qeyri-qənaətbəxş olacağına dair dair fikirləri daha ifşaedicidir (*Mitchell*, 1994a). Arciris sübut edir ki, daxili kommunikasiya üzrə bir çox startegiyalar o qədər yanlış tərtib edilib ki, onlardan istifadə əks nəticələrə gətirib çıxara bilər. O, innovasiyanın yaradılması və onların bazara irəlilədilməsi vaxtı planında məhsuldarlığı artırmaq istəyi ilə alışıb-yanan bir kompaniyanın başçısının bu vəzifəni həll etmək üçün işçi qrupu yaratması barədə misal çəkir. Bu xüsusi qrup öz iş gedişi zamanı müəyyənləşdirdi ki, istənilən yeni ideya kompaniyada 275 yoxlamaya məruz qalır. Daxili kommunikasiya kanallarını nəzərdən keçirdikdən sonra bu yoxlamalardan 200-ü aradan qaldırıldı və bunun nəticəsində yeni ideyaların bazara irəlilədilməsi vaxtı kəskin qısaldı. Arcirisin fikrincə, kompaniyanın başçısı *uğursuzluğa düçar oldu*, çünki, işin heç bir mərhələsində o doğurdan da narahatçılıq doğuran sualları vermədi: "Siz nə vaxtdan bizim kompaniyamızda innovasiyanın həyata keçirilməsi üçün həddən artıq maneələrin olduğunu biliriniz?" və yaxud da "Belə praktikanın

məqsədəuyğunluğuna dair sizin şübhələrinizi bildirməyə nə maneə olurdu?”

Beləliklə, birinci yerə bəzi daxili kommunikasiya proqramlarının əsas problemləri çıxır – onlar əməkdsaşları eşitməyə deyil, informasiyalaşdırmaya və inandırmaya istiqamətlənib. Bunu daxili *marketinq* deyil, daxili *satış* adlandırmaq olar.

Avis, CİGNA və *BT* kompaniyaları daxili kommunikasiyanı səmərəli tətbiq edən müəssisələrdir. Onlar, həqiqətən də əməkdaşlara qulaq asmaq və xarici müştərilərə təqdim edilən əlavə dəyərliliyin səviyyəsini daima yüksəltmək üçün əks əlaqəyə müsbət cavab verməyə çox səy göstərirlər. Belə misallara *Asda* korporasiyasının həyata keçirdiyi əməkdaşların birbaşa yuxarı rəhbərliyə ünvanlanmış fikirlərini söyləməsi və təkliflərini verməsi məqsədilə “Danış Arçi” (“*Tell Archie Campaign*”) adlı kampaniyasını, həmçinin, *Safeway* mağazalarında əməkdaşların təkliflərini verməsi üçün xüsusi terminalların quraşdırılması üzrə kampaniyasını çəkmək olar.

ABŞ-da avtomobil hissələrinin istehsalı üzrə ixtisaslaşan *Dana* korporasiyasının situasiyası ikitərəfli kommunikasiyadan hansı faydaları əldə etməyin mümkün olması barədə maraqlı misaldır. Bu kompaniyanın başçısı “təkliflər üçün qutunu” “kompaniyanın dəyərlər sisteminin vacib elementi” hesab edir. Əməkdaşlar istehsal əməliyyatlarının və xidmət sistemlərinin yaxşılaşdırılması haqqında ideyalar irəli sürürlər, kompaniya isə bu ideyaların 70 faizindən faydalanır. *Dana* əməkdaşların kompaniyanın rəqabətqabiliyyətliliyinə cavabdehliyin bir hissəsinin öz üzərlərinə götürdüyü təşkilatların nümunəsidir. Bununla da kompaniyada dərc olunan informasiya bülletenləri ilə daxili kommunikasiyaya ciddi münasibət arasında mühüm praktiki fərqlilik qabardılır.

19.2.3. Daxili marketinq və innovasiyaların idarəedilməsi

Kompüterlər və İT sferasına elektron kommunikasiyalar kimi innovasiyaların yerləşdirilməsi məqsədilə daxili marketinq strukturlarından istifadə və onlardan faydalanma ilə bağlı bəzi fərqlər mövcuddur. Müqavimətlərin öhdəsindən gəlmək, onlardan yayınmaq və dəyişikliklər prosesini müvəffəqiyyətlə idarə etmək üçün burada bazarın təhlili və planlaşdırılması metodlarından istifadə zəruridir. Marketinq strategiyasının səmərəliliyi yeni texnologiyaların və iş metodlarının qəbul edilməsindən asılı olduğu təqdirdə bu xüsusilə vacib ola bilər. Burada əsas arqument təşkilatın əməkdaşlarının ideyanın və innovasiyanın “alıcısı” olmasından ibarətdir. Bu nöqteyi-nəzərdən aşağıdakı amilləri nəzərdən keçirək:

- **müştərinin tələbatının öyrənilməsi**: hətta iyerarxik strukturu fəaliyyət göstərmək üçün göstərişlər gözləyən robotlar deyil,

insanlar olduğu kompaniyalarda belə, siz, onların tələbatlarını öyrənməyə səy göstərərək innovasiyanın səmərəli tətbiq ehtimalını artıracaqsınız;

- **məhsulun təntənə ilə təqdim edilməsi**: müştərilərin tələbatlarını öyrənərək biz onlar üçün nəyin daha vacib olduğunu müəyyənləşdiririk;
- daxili müştərilərə olan **böyük ümidlər,** xarici müştərilərlə bağlı qeyri-real gözləntilər kimi təhlükəlidir (*Divita*, 1996).

Belə yanaşmanı istifadə edən kompaniyaya misal İT üzrə məsləhətlər vermədə ixtisaslaşan *OASİS* firmasıdır. O, İT-nin yeni metodlarının tətbiqinin yaxşı inkişaf etmiş daxili marketinq sisteminə malikdir. Bütün dünyaya səpələnmiş satış üzrə mütəxəssislərin portativ kompüterlərdən istifadəsi, kompaniyada daxili bazarın təhlili nəticəsidir. Bu təhlil innovasiyanın qəbulu prosesinə daha güclü təsir göstərən şəxs kimi qeyri-formal liderlərin aşkarlanması yolu ilə innovasiyanın yayılmasının klassik modeli əsasında aparılmışdır.

19.2.4. Xarici məhsul və xidmətlər bazarı yerinə daxili bazarlar

"Daxili bazar" və "daxili marketinq" terminləri səmərəliliyə və dəyərlərin təqdim edilməsinə maksimal yönəlməyə imkan verən, təchizatçıya və alıcıya çevrilən eyni bir təşkilatın müxtəlif hissələri arasında daxili əlaqələrə tətbiq edilir. Belə yanaşma keyfiyyətin bütöv idarəetmə proqramlarında yayılıb, bundan başqa, misal üçün, Böyük Britaniyanın səhiyyə xidmətində dövlət islahatı kimi böyük tədbirlərin gedişində tətbiq olunur.

Bu bəzi maraqlı məsələlərə gətirib çıxara bilər. Məsələn, bir iri pivəbişirmə kompaniyasında tədqiqat və təkmilləşdirmə bölməsi ilə iş müəyyən etməyə imkan verdi ki, daxili müştərilərin problemləri əslində daxili təchizatçılar (bu halda – pivəbişirmə prosesi ilə bağlı problemin tədqiqatlara və təkmilləşdirməyə əsaslanmış həllini təqdim edən) və daxili istehlakçılar (bu halda – pivəbişirmə kompaniyasının istehsal və ticarət bölmələri) arasında asılılığın tipindən və səviyyəsindən asılıdır. Bu isə, öz növbəsində, fəaliyyət azadlığını və daxili təchizatçını və kompaniyadan kənarda olan üçüncü tərəflə sövdələşmə bağlamağa münasibətdə daxili istehlakçını əks etdirir.

19.2.5. Strateji daxili marketinq və strategiyanın reallaşdırılması

Nəhayət, daxili strateji marketinqin istifadəsinə marketinq tədbirlərinin reallaşdırılması prosesinin nizama salınmış metodu və təşkilatda mövcud olan tətbiqatın baza propbleminin həlli kimi nəzərdən keçirmək lazımdır.

Daxili marketinqin belə forması xarici bazar strategiyasının səmərəli işləməsi üçün dəstəyin əldə edilməsinə, əməkdaşlığa və sədaqətliliyə istiqamətlənmiş xarici marketinqin ənənəvi strategiyasına və marketinq fəaliyyəti proqramına tamamilə pararleldir. Daxili marketinqə belə baxış bir qədər yuxarıda təsvir etdiyimizdən fərqlənir, amma, onun əsasında daha uzun tarixə malik digər daxili marketinq tipləri durur. Bu halda ən vacib məsələ marketinq strategiyasının reallaşdırılması üçün lazım olan təşkilati və mədəni dəyişikliklərdir.

Daxili marketinq proqramı şəkil 19.2-də təsvir olunub. Daxili marketinq tipinin köməyilə praktikada tərəqqiyə nail olmağa və mümkün nailiyyətləri müəyyənləşdirməyə imkan verən ən sadə üsul *xarici marketinq* planlaşdırılmasında istifadə edilən strukturun tətbiqidir. Bu əsas ilkin şərt məcmu elementlərə daxil olan elementlərin inteqrasiyası və ya işlədiyimiz kompaniyadakı daxili bazarda mövcud olan imkan və təhlükələrin təhlilindən çıxış edərək daxili marketinq proqramı istiqamətində düşünmək lazım gəldiyini göstərir. Şəkil 19.2-də planlaşdırma prosesinin rəsmi və qnuni əsaslandırılmış hissəsi olan bu struktur sxematik olaraq təsvir edilmişdir.

Bu modelə faktiki uyğun olaraq biz daxili marketinq proqramlarına təkcə xarici marketinq proqramlarının planlaşdırılması və reallaşdırılması prosesinin *nəticəsi* kimi deyil, həm də *əsas material* kimi, yəni, daxili bazarda olan, həm strateji, həm də taktiki səviyyədə planlaşdırma prosesi çərçivəsində nəzərə alınması və təhlil edilməsi lazım olan məhdudlaşdırıcı amillər və maneələr kimi nəzərdən keçiririk. Əsas zəminlərin praktiki məna kısb etməsi üçün biz məhz bu iterativ qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanırıq.

Bu metodu tətbiq edərək, biz, ilk növbədə marketinq strategiyasını və planlaşdırma prosesini, ola bilsin ki, ənənəvi qaydada xarici marketinq proqramını müəyyənləşdirdiyindən uzaqlaşırıq. Daha az alışılmış zəmin daxili maneələr səbəbindən bəzi xarici strategiyaların müvafiq zaman müddəti çərçivəsində reallaşdırılmasının qeyri-mümkün olmasından ibarətdir. Uyğun olaraq da, planların dəyişdirilməsi mümkün olduğu zaman planlaşdırma prosesinində korrektə imkanının nəzərə alması üçün əks əlaqəyə müraciət etmək lazım gəlir.

Şəkil 19.2. Daxili və xarici marketinq proqramları

Amma, burada müsbət məqamda var: eyni dərəcədə mümkündür ki, daxili bazarın təhlili nəticəsində istifadə edilməsi faydalı olan yeni imkanlar və kompaniyanın əvvəllər görmədiyi resursları aşkarlanacaq. Bu tapıntılar öz növbəsində xarici marketinq planına və bütövlükdə planlaşdırma proseinə təsir göstərəcək. Beləliklə, biz icraçı rəhbərlərə sübut etməyə çalışırıq ki, rəhbərlər planlaşdırma prosesində formalaşdırdıqları strateji zəminlərə həm xarici, həm də daxili bazarın xarakteristikalarının eyni ölçüdə təsirinə nail olmalıdırlar.

Daxili marketinqin belə proqramlarının strukturu aşağıdakı kimi verilə bilər:

- **Məhsul**. Ən sadə səviyyədə bu "məhsul" marketinq strategiyasından və marketinq planından ibarətdir. Bununla belə, hesab olunur ki, "satılmalı" məhsul marketinq planının səmərəli reallaşdırılması üçün lazım olan davranış modeli, münasibət və dəyərlilikdir. Məhsulların bu gizlin xarakteristikaları büdcə xərclərinin artmasından və resurslarla əlaqədar dəyişikliklərdən başlamış məhsuldarlığın qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən nəzarət sisteminin və meyarların modifikasiyasına, həmçinin, satış nöqtələrində müştərilərə xidmət üsullarının dəyişməsinə qədər müxtəlif amillərdə əks oluna bilər. Bu məhsulun ən ifrat təzahürü işçinin fəaliyyətinin bazar strategiyasının təsiri altında dəyişən və yenidən müəyyənləşən elə şəklidir ki, nəticədə işçi öz əmək fəaliyyətindən daha çox razı qalır. Həmçinin mənfi amillər də ola bilər, - əməkdaşların xoşuna gəlməyən dəyişikliklər, burada artıq biz qiymət məsələsinə keçirik.
- **Qiymət**. Daxili marketinq elementlərinin əlaqələnməsində qiymət *bizim* xərclər deyil, daxili müştərilərdən məhsul "aldıqları" və marketinq planında iştirak etdikləri zaman "ödəniş" kimi tələb etdiklərimizdir. Buraya bizim planla rəqabət aparan və özünə lazımi resurslar ayıran digər layihələrdən imtina daxildir. Ancaq,

yeni əsas dəyərlərin qəbulu, vəzifə məsuliyyətlərinin dəyişməsi ilə bağlı şəxsi psixoloji xərclər daha vacibdir. Psixoloji narahatlıqlar, həmçinin, menecerlərə "komfort zonasından" çıxmaq və yeni iş metodlarının qəbuluna səbəb olur. Marketinq planını uğurlu tətbiqinə görə daxili bazarın müxtəlif iştirakçılarının ödəməli olduğu qiymətə etinasız yanaşmaq olmaz, çünki, onlar maneələrin əsas mənbəyi və müxtəlif dərəcədə mürəkkəbliyə əngəldirlər.

- **Kommunikasiya**. Daxili marketinq proqramlarının ən real aspekti informasiyalaşdırma və inandırma üçün, həmçinin, daxili bazarın əsas nümayəndələri tərəfindən əlaqələrə təsir üçün istifadə edilən kommunikasiya vasitələri və bildirişlərdir. Bura təkcə plan və hesabatların qısa izahı kimi yazılı kommunikasiya vasitərləri deyil, həm də planın müvəffəqiyyətlə reallaşmasında vacib rol oynayan fərdlərə və qruplara ünvanlanmış şəxsi təqdimatlar da daxildir. Daha geniş mənada, həm kompaniya daxilində, həm də onun sərhədlərindən kənarında sadə "şifahi təsirlə" insanları öz tərəfinə çəkməyin kəsərli vasitə olduğu haqqında sadəlövhcəsinə düşünməyi yadda saxlamaq lazımdır. Biz xarici müştərilərə münasibətdə edildiyi kimi kommunikasiya imkanlarının bütün diapazonunu və onunla bağlı məqsədləri nəzərdən keçirməyi vacib hesab edirik. Bu fəaliyyət növləri ilə bağlı ola biləcək vaxt və maliyyə xərclərinin bölüşdürülməsini unutmamaq lazımdır. Praktiki səviyyədə daxili marketinq kommunikasiya məqsədlərinə çatılmasına video təqdimatlar kimi əyani izahlar və regionlarda informasiyanın yayılması vasitələri və onların distribyutorlara çatdırılması kimi səfər aksiyaları kömək edə bilər. Ancaq, informasiyanın real mübadiləsi ikitərəfli prosesdir: biz eşidirik, adaptasiya olunuuq, diqqətimizi auditoriyanın problemlərinə və ehtiyaclarına yönəldirik.
- **Bölüşdürmə**. Marketinq tədbirləri proqramında bölüşdürmə kanallarına (distribyutor kanalları) məhsul və onunla bağlı kommunikasiyaların çatdırılması lazım olan fiziki və sosial-taxniki obyektlər aiddir: yığıncaqlar, komissiyalar, menecerlərin və sıravi əməkdaşların treyninqi, seminarlar, master-siniflər, yazılı hesabatlar, qeyri-rəsmi kommunikasiyalar, ictimai tədbirlər və s-dir. Nəticədə, real distribyutor kanalı əmək resurslarının idarəedilməsi, həmçinin, yeni əməkdaşlarının öyrədilməsi sisteminin yaradılması, kompaniyanın mədəniyyətinin daxili marketinq strategiyasının real yayılma kanalı olması üçün marketinq strategiyasına uyğun mükafatlandırmanın və qiymətləndirmənin qaydaya salınmasıdır. Ulrix (*Ulrich*, 1992) bu mənada nəzərdən keçirilməsi lazım olan bir neçə radikal müddəa irəli sürür. Onun

fikrincə, müstəqil birgə istifadə edilən dəyərlərin və ümumi strategiyanın köməkliyi ilə xarici müştərilər tərəfindən sadiqliyə nail olmaq istəyiriksə, biz müştəriyə aparıcı rol verməliyik:

yeni əməkdaşların işə götürülməsində və əməkdaşların seçilməsi ilə bağlı qərarların qəbulunda;

işçilərin xidməti irəlilədilməsində və onların inkişafı ilə bağlı qərarların qəbulunda;

standartların müəyyənləşdirilməsindən başlamış məhsuldarlığın müəyyənləşdirilməsinə qədər heyətin işinin qiymətləndirilməsində;

əməkdaşların həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə mükafatlandırılması sistemlərində;

təşkilati dizayn strategiyalarında;

daxili kommunikasiya proqramlarında.

İş zamanı bu, daxili marketinq kanalı kimi əmək resurslarının idarəedilməsi sisteminin istifadəsi, bununla da daxili və xarici müştərilər məsələsini məntiqi sonluğa gətirilməsi (19.5 bölməsinə bax) deməkdir. ABŞ-da belə metodları işləyib hazırlayan kompaniyalara *General Electric, Marriott, Borg-Warner, DEC, Ford, Hewlett-Packard* və *Honeywell* aiddir. Məsələn, iki kompaniyanın daxili marketinqinin sadə təhlili cədvəl 19.2 və 19.3-də göstərilib. Bu misallar maliyyə xidmətləri üzrə ixtisaslaşan təşkilatlarda aparıcı müştəri hesabları strategiyasına və kompüter kompaniyalarında şaquli marketinq strategiyasına aiddir. Hər iki halda marketinq planı və strategiyası ilə əlaqədar olan daxili marketinqin "rəsmi" səviyyəsini, həmçinin, qeyri-rəsmi təşkilati strukturla, qərar qəbulu prosesi və kompaniya daxilində dəyişikliklərlə bağlı daxili marketinq səviyyəsini müşahidə edirik. Kompüter kompaniyalarında şaquli marketinq strategiyası sadə deyil, çünki, o, resursların bölüşdürülməsindəki dəyişikliklərlə və müxtəlif bölmələrin məsuliyyət növləri ilə, həmçinin idarəetmə mədəniyyətinin dəyişilməsilə bağlıdır. Maliyyə xidmətləri göstərən kompaniyalarda əsas hesablar strategiyası özünə sadəcə marketinqdə yeni istiqaməti daxil etmir, həm də xətti idarəetmədə sərbəstlyi və iş metodlarında dəyişiklikləri nəzərdə tutur. Bu misallar startegiyanın reallaşması və dəyişikliklərlə bağlı problemlər kateqoriyasına xarakterikdir və daxili marketiniqn köməyi ilə həll oluna bilər.

Yuxarıda deyilənlərdən həm də o nəticə çıxır ki, biz, kompaniya daxilində bazarın tədqiq edilməsinin ənənəvi metodlarından hansı qaydada, nə qədər, kimin dəyişilməli olmasını və daxili bazarımızda hansı dayanıqlı modellərin mövcud olduğunu aşkarlamaq üçün də istifadə edə bilərik.

Cədvəl 19.2. Kompüter kompaniyalarında daxili marketinq

Daxili marketinqin məqsəd seqmentləri		*1.Müəssisənin bölmələrinin idarə edilməsi* *2. Sənaye qruplarının idarə edilməsi* *3.Satış üzrə mütəxəssislər*	
Daxili marketinq		*Daxili marketinqin səviyyələri*	
Rəsmi		*Qeyri-rəsmi*	*Prossesual*
Məhsul	İxtisaslaşmış məhsul və xidmətlər hücumunda istifadə edildiyi kimi onu digər sahələrlə qruplaşdırmaq əvəzinə, xüsusi şaquli bazar kimi kiçik sahəyə hücum üçün marketinq planı	Müəssisənin mövcud bölmələri hesabına resursların ayrılması və bu bazarlara nəzarətdən imtina edilməsi	Texnologiyaya istiqamətlənmiş idarəetmədən müxtəlif sahələrdə alıcıların tələbatının müxtəlifliyinin etirafına yönəlmiş idarəetməyə keçid – texnologiya və müştərilərə yönəlmə arasında qarşıdurma
Qiymət	Həmin sahə üçün xüsusi“markalanmış” və ya brend məhsullarının hazırlanmasına xərclər	Müəssisənin mövcud bölmələrinə nəzarətin itirilməsi	Strukturubn və statusub daxili dəyişilməsinə aparan bazarın “fraqmentləşdirilməsi” qorxusu
Kommunikasiya	Yazılı plan Əsas qruplar üçün təqdim etmə	İlkin təqdim etmə sayəsində əldə edilmiş, planlaşdırma mütəxəssislərinin “yüngülləşdirdiyi” rəhbərlər şurasının əsas üzvlərinin planının dəstəklənməsi	Tərkibinə orijinal planların müəllifləri, həımçinin, məhsula cavabdeh olan biznes bölmələrinin və qruplarının əsas üzvlərinin də daxil olduğu şəxslər qrupunun formalaşdırılması – “ləvazimatı” əldə etmək üçün daha bir “təkər ixtirası”.Kompaniyaların texnoloqları və menecerləri arasında məşhur olan sahə dərgilərində yeni strategiyanın reklamı
Yayılma	Bölmələrin rəhbərlərinin şura iclası. Sənaye qrupların rəhbərlərinin şöbə iclası Ali rəhbərliyin iclası Satış üzrə mütəxəssislərin konfransı	Qeyri-rəsmi görüşlər	Bölmələrin rəhbərlərinin və əsas müştərilərin iştirakı ilə bu sahədəİT tətbiqi üzrə birgə seminarlar Sahə xeyriyyə fondalarına vəsaitlərin toplanması üçün birgə xeyriyyə tədbirlər

Mənbədən adaptasiya edilib: Piercy (1997**)**

Nəhayət, xarici marketinq proqramında olduğu kimi, mümkün olan hər yerdə nəticələrin müəyyənləşdirilməsi zəruriliyinə etinasızlıq göstərmək lazım deyil. Nəticələri müəyyənləşdirmə insanların bazar strategiyasına münasibəti və onun həyata keçirilməsinə sadiqliyi və ya müştərilərə

verilmiş vədlərin həyata keçirilməsində qazandığımız uğurun onlar tərəfindən qəbulu və yaxud da ki şikayətlərdə əks olunmuş, bizim uğur qazanma qabiliyyətimizin qəbulunda nəyi daha münasib hesab etmələri və sairə meyarlar üzrə aparılır.

Yenə də, xarici marketinqin ənənəvi planına mütləq uyğun olaraq bizim daxili marketinq proqramlarımız xüsusi seçilmiş məqsədlərə və ya daxili bazarın seqmentlərinə istiqamətlənməlidir. Daxili marketinq proqramlarının əsas məqsədinin seçilməsi birbaşa olaraq xarici marketinq proqramlarının məqsədlərindən və marketinq strategiyasının reallaşdırılması üçün lazım olan psixoloji və təşkilati dəyişikliklərin tipindən irəli gəlməlidir.

Cədvəl 19.3. Maliyyə xidmətlərində ixtisaslaşan təşkilatlarda daxili marketinq

Daxili marketinqin məqsəd seqmentləri		*1Maliyyə kompaniyasının ofislərini və müxtəlif bankların filiallarının idar ediciləri* *2. Maliyyə kompaniyalarında və banklarda bölmələrin baş icraçı rəhbərləri*	
Daxili marketinq		*Daxili marketinqin səviyyələri*	
	Rəsmi	*Qeyri-rəsmi*	*Prossesual*
Məhsul	Əsas marketinq strategiyası kimi aparıcı müştərilər ətrafında satışa istiqamətlənmiş səylərin inteqrasiyası	Baş ofisin həyata keçirdiyi qruplar üzrə resursların planlaşdırılması və bölüşdürülməsi, mərkəzi nəzarətin güclənməsi	Fərdi menecerlərin rolunun dəyişdirilməsi – onu öz filialında işləyən müstəqil sahibkardan qrupda işləyən əməkdaşa çevrilməsi
Qiymət	Filialların mənfəətindən imtina/əsas müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrin formalaşdırılması üçün kiçik müştərilərə sərbəst satışdan komissiyadan	Nəzarətin itirilməsi-bazarda fəaliyyət sərbəstliyi Potensial komissiya əldə edilməsi imkanının itirilməsi	Mənşəyinə/təhsilinə/peşəkar təcrübəsinə görə fərqlənən keçmiş "rəqiblərlə" əməkdaşlığı vaxt, səy və psixloji cəhətdən qəbul etməmə - "bankir hissə-hissə satana qarşı" İkinci tərəfin müştəri ilə yaranmış əlaqəni poza biləcəyindən qorxma
Yayılma	Kompaniyanın başçılarının konfranslarda həyata keçirdiyi rəsmi təqdim etmə Kompaniyanın rəhbərləri tərəfindən yazılı dəstək Bazar haqqında informasiya sisteminin modernləşdirilməsi	Kompaniya rəhbərləri tərəfindən dəstək – "qatar gedir, qərara gəlin gedirsiniz yoxsa qalırsınız... " (bütün filiallara göndərilmiş yazılı müraciət)	İctimai tədbir Birgə hazırlıq kursları Bazarların və məqsəd seqmentlərinin yenidən müəyyənləşdirilməsi

Kommunikasiya	Yazılı strateji marketinq planı Satış problemləri üzrə konfrans	İnformasiyanın yazılı mübadiləsi Kompaniya rəhbərləri ilə "münasibətlərin" qeyri-rəsmi müzakirəsi Hər iki kompaniyada həvəsləndirmə və komissiya ödənişləri sisteminə yenidən baxma	Bazar seqmentlərinin əsas müəyyənləşdirilməsi bazasında formalaşdırılmış hər bir region üzrə problemlərin həlli/planlaşdırmaya cavabdeh olan strateji qruplar Yeni seqmentlərin əks etdirilməsi məqsədilə idarəetmə informasiya sistemlərinin və informasiyanın strukturundakı dəyişikliklərin əlaqələndirilməsi/inteqrasiyası

Mənbədən adaptasiya edilib: Piercy and Morgan (1991)

Daxili bazarı elementar səviyyədə insan qrupları tərəfindən həyata keçirilən vəzifə rolları və funksiyalar üzrə, məsələn, yüksək rəhbərlik, digər şöbələr, marketinq və satış mütəxəssisləri üzrə seqmentləşdirmək olar.

Alternativ kimi vəzifə xarakteristikalarının nəzərdən keçirilməsi çərçivəsindən kənara çıxmaq və xarici marketinq planında güman edilən dəstək və müqavimətin əsas mənbələrini tapmağa cəhd göstərmək və gücləndirmək lazım olan məqsədli seqmentləri aşkarlamaq və ya inandırma səylərinin və danışıqların köməyi ilə onlara təsir göstərmək olar. Ehtimal ki, fərdin xarici bazara və müştəriyə münasibətindən, həmçinin, əməkdaşların xidmətdə irəliləməyə şəxsi cəhdlərini də nəzərə alaraq xarici müştətiyə ötürülməli olan mühüm dəyərlilərdən çıxış edərək, biz, ən yüksək səviyyədə belə seqmentləri seçə bilərik.

Beləliklə, biz, daxili marketinqin tətbiqinin müxtəlif üsullarının olmasına əmin olduq. Bundan başqa, marketinqin müştəriyə qayğını təkmilləşdirməkdən və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi proqramından tutmuş xidmət standartlarının saxlanması və yüksəldilməsi və satış nöqtələrində müştərilərin razılığına, daxili kommunikasiya proqramlarının hazırlanması və marketinq strategiyasının tətbiqinin bütün prosesinə strukturlaşdırılmış yanaşmanın təmin edilməsinədək müxtəlif rollar oynamasının şahidi olduq. Özümüz üçün biz həm də, daxili marketinqin partnyorlar arasında birliyə əsaslanmış şəbəkə təşkilatlarında xüsusi vacib rol oynaya biləcəyi qənaətinə gəldik.

19.3 DAXİLİ MARKETİNQİN PLANLAŞDIRILMASI

Bir çox situasiya mövcuddur ki, burada rəqabət strategiyalarının strateji dərki daxili marketinqin mümkün rollarının müəyyənləşdirilməsinə istiqamətlənməlidir:

- əgər müştərilərə xidmətin mühüm sferalarında məhsuldarlıq qənaətbəxş deyilsə və möhkəm rəqabətqabiliyyətli mövqenin təmini üçün kifayət etmirsə;
- əgər müştərilərin razılığı aşağı səviyyədə qalırsa və onların şikayətlərindən bunun əsas səbəbinin məhsulun aşağı keyfiyyətli olması və ya texniki köməyin qeyri-adekvat sistemlərinin olmasına nisbətən, daha çox əməkdaşların münasibəti və davranış modelidisə;
- əgər bazar şərtləri və müştərilərin tələbatı əvvəlki standartların və praktiki iş metodlarının daha uğur gətidrmədiyi səviyyədə dəyişmişsə;
- əgər yeni marketinq strategiyaları yeni vərdişlər və davranış modeli – "dartma" strategiyası tələb edirsə;
- əgər əvvəllər planlaşdırma və reallaşdırma arasındakı fərqin aradan qaldırılması problemli olmuşsa.

Belə situasiyalarda aşağıdakı komponentlərdən ibarət olan daxili marketinq strategiyasının nəzərdən keçirilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi mümkündür:

- **Daxili marketinq strategiyası.** Bu xarici bazarda fəaliyyət strategiyasının uğurlu reallaşdırılması üçün zəuridir. Məhz burada biz xarici bazar strategiyasının real mənasını daxili müştərilərimizə - xarici startegiyanın müvəffəqiyyətinin yardımlarından, dəstəklərindən və sədaqətliliklərindən birbaşa asılı olduğu qərar qəbul edən şəxslər, menecerlər, operativ əməkdaşlar - çatdırmalıyıq. Bu, daxili marketinqin reallaşdırılması prosesində həlledici andır. Sözügedən məsələlərin bilavasitə aid olduğu şəxslərlə məsləhətləşmələr də aparmaq olar. Əlbəttə, fikirlərdə bəzi müxtəlifliklər də öyrənmək lazımdır. Daha çox öyrəndikcə öz nəticələrimizi dəyişmək və onlar haqqında təkrar düşünmək üçün bir addım geri də qayıda bilərik. Məhz bu mərhələdə qarşıya qoyulmuş hədəflərə çatmaqla əlaqədar xərclərə və xarici marketinq strategiyasının vaxtında reallaşmasını təmin etmək məqsədilə onlara nail oolmanın son müddətlərinə də diqqət göstərmək lazımdır.
- **Daxili bazarın seqmentləşdirilməsi** əsasında daxili marketinq proqramının yaradılması mümkün olan daxili bazar məqsədlərinin aşkarlanması ilə bağlıdır. Nəyə nail olmağın lazım olmasından və bunu nə cür etməyimizdən asılı olaraq proqramlar

müxtəlif ola bilər. Ola bilsin ki, proqramın xülasə edilməsi asan vəzifə olmasın, ancaq, bu, daxili bazarın problemlərinin real başa düşülməsinin və səmərəli həllinin yoludur. Daxili seqmentlərin aşkarlanmasının ən açıq-aşkar yolu onları rollarına, funksiyalarına və yerləşdiyi yerlərə görə seçilməsidir və bu kifayət edə bilər. Ola bilsin ki, digərlərinə təsir göstərən novatorları və qeyri-formal liderləri aşkarlamaq faydalı olsun. Xarici strategiyanın tətbiqi prosesində müxtəlif əməkdaşlara məxsus olacaq rolları və bu zaman meydana gələn problemləri və yaxud sadə desək – xarici strategiyanı işə salmaq üçün insanları hansı səviyyədə dəyişmək lazım olduğunu müəyyənləşdirməklə məsələnin həllinə daha birbaşa yanaşmaq olar.

- **Daxili marketinq proqramları** qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün daxili bazarın hər bir seqmentindən nə tələb olunduğunu müəyyənləşdirir. Hər bir sferada təkcə rasional məsələləri deyil, həm də insani və mədəni problemləri müəyyənləşdirmək və təhlil etmək lazımdır. Bizim fikrimizcə, məhsul özündə yeni marketinq planını, əməkdaşlara çatdırılması lazım olan informasiyanı (daxili marketinq kommunikasiyası), rəsmi prezentasiyaların köməyilə (daxili marketinqin yayılması) həm komisyon ödənişləri sisteminin korrektə edilməsini və zəruri olduqda fəaliyyətin qiymətləndirilməsini (daxili marketinqin qiymətini) əks etdirir. Daxili müştəri nöqteyinəzərincə elə həmin plan bərbad hala salınma və təhlükə (məhsul), təşəbbüsün itirilməsi və və status itkisi (qiymət), ədəbsizcəsinə zorla qəbul etdirilmiş və məcburetmə yolu ilə ciddi "qorunan" (yayılma) anlamına gələ bilər. Daxili marketinq ən azı məhz bu ziddiyətlərlə mübarizə aparmaq üçündür. Məhz belə qarşıdurma daxili marketinqin yalnız müştərilərə necə qayğı göstərmək lazım gəldiyi barədə kitabçanın buraxılmasından və planların parlaq təqdim etməsinin yaradılmasından ibarət olduğunu düşünmək imkanı vermir. Bizə iş həcmi və styrateji dəyişikliyin həyata keçirilməsi xərcləri ilə bağlı real psixoloji və təşkilati problemlərlə necə mübarizə aparmaq lazım gəldiyi barədə düşünmək lazımdır. Bu mərhələdə daxili marketinqin zəruri hesab etiyimiz elementlərinə çəkilən xərcləri qiymətləndirmık lazımdır: daxili marketinqə çəkilən xərclər xarici bazardakı iş strategiyasının öz cazibədarlığını itirməsi deməkdirmi? Daxili marketinqə çəkilən xərclər gözlədiyimizdən çoxdurmu, amma, bununla yanaşı dözülə biləndirmi? Daxili marketinqə çəkilən xərcləri ixtisar etmək üçün xarici strategiyanı dəyişmək lazım gəlirmi? Daxili marketinqin mühüm vəzifələrini həll etmək üçün daha az xərc aparan yollar varmı?

- **Daxili marketinqin qiymətləndirilməsi:** məqsədə yaxınlaşdığımızı bilmək üçün nəyi müəyyənləşdirməliyik. İdealda bu obyektiv və miqdari müəyyənləşdirmə olmalıdır: müştərilərin şikayətinin azaldılması və ya onların ödənilməsinin daha yüksək səviyyəsi. Bu səylərin sərf edilməsini tələb edə bilər, ancaq, məqsədlərdən onların pis müəyyənləşdirildiyinə görə imtina edilməsi lazım deyil: heç bir şeydənsə subyektiv və ya keyfiyyət qiymətləndirilməsinə razı olmaq gərəkdir.

19.4 ƏMƏK RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ ƏMƏKDAŞLIQ

Artiq bildiyimiz kimi, iri kompaniyalar işçilərinin köməyilə rəqabət apardıqlarını getdikcə daha tez-tez etiraf edirlər: müasir marketinq strategiyasının mühüm tərkib hissəsi olan, müştərilərin nöqteyi-nəzərində xidmət və keyfiyyətin asılı olduğu idarəedicilər və operativ əməkdaşlardan.

Qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağa imkan verən üsullardan biri əmək resurslarının idarə edilməsi ilə marketinq bölməsi arasında funksional əməkdaşlıqdır. Biz artıq marketinq kosepsiyası və əmək resurslarının idarəedilməsinin əsasında duran "insanlarla əlaqələr" konsepsiyası arasındakı əlaqənin artan əhəmiyyətini, bəzi kompaniyaların fəal surətdə öz müştərilərini işçilərin işə qəbuluna cəlb etdiyi, həmçinin, seçmə mükafatlandırma və ixtisasların artırılması proqramlarında bu əlaqələrin aşkara çıxmasını müzakirə etmişik.

Kompaniyaların bazar mühitində qarşılaşdığı radikal dəyişikliklərin, təşkilatlardakı marketinqin rolunun az radikal olmayan dəyişikikləri ilə birgə xidmətə və keyfiyyətə istiqamətlənmiş marketinq strategiyalarının səmərəli reallaşdırılması məqsədilə funksionallararası əlaqələrin uğurlu idarə olunmasına daha böyük diqqət yönəltməyi tələb edir. Məhsullar marketinqi sferasında marketinq və texniki bölmələr arasında qarşılıqlı əlaqənin təhlili aparılıb (bax, məsələn, *Cupta et al.*, 1986; *Ruekert and Walker*, 1987; *Olson*, 1993), ancaq, hələ ki, marketinqlə əmək resurslarının idarəedilməsi funksiyaları arasında anoloji qarşılıqlı əlaqəni heç kim dəqiqliklə təhlil etməmişdir. Əhəmiyyətli istisnaların olmasına baxmayaraq, praktikada faktiki olaraq, bu funksiyaların qarşılıqlı əlaqəsinin səmərəli idarə edilməsinə çox nadir hallarda rast gəlmək olar.

19.4.1. Marketinqlə əmək resurslarının idarəedilməsi arasında əməkdaşlığın əsaslandırılması

Bildiyiniz kimi, son illərdə marketinqin təşkilati rolunaçox diqqət verilmişdir. Məsələn, Exrol (*Achrol*, 1991) yeni təşkilati formaların

meydana gəlməini öyrənmişdir, Vebster isə (*Webster*, 1992) şəbəkə və birliklər yaratmaq yolu ilə inkişaf edən təşkilatlarda marketinqin rolunu təhlil etmişdir. Belə daxili təşkilati dəyişiklikləri getdikcə daha çox qeyri-sabit və kompleks bazar strategiyalarına reaksiya hesab etmək olar (*Piercy and Cravens*, 1995).

Adətən, elmi işlərin müəllifləri funksionallar arası əlaqələrin faydalılığını yüksəltmək yolu ilə marketinqin səmərəliliyinin artırılmasının böyük potensialının mövcudluğu haqqında danışırlar. Eyni zamanda, onlar, bu sferanın çox vaxt gərginliyi ilə xarakterizə olunduğunu qeyd edirlər, burada maraqların toqquşması, səlahiyyət aidiyyət sferasına münasibədə mübahisələr, həmçinin, siyasi mübarizə (məsələn, *Ruekert and Walker*, 1987) imkanları mövcuddur.

Xüsusilə də xidmət keyfiyyətinə və rəqabətli üstünlüyə nail olmada yeganə mühüm amilin insan amili olması ilə bağlı bir neçə inandırıcı dəlillər irəli sürülmüşdür. Pfeffer (*Pfeffer*, 1994) sübut edir ki, əksər kompaniyalar rəqabətli üstünlüyə nail olmasında və onun saxlanmasında yeganə və ən mühüm amilin əmkadşlar olduğunu etiraf etməyə qabil deyillər. Uolker (*Walker*, 1994) anoloji qaydada iddia edir ki, rəqabətli üstünlüyə rəqiblərlə münasibətdə insanların daha səmərəli idarə edilməsi sayəsində nail olunur. Əsas zəmin kimi əmək resurslarının müəyyən xüsusiyyətlərinin rəqabət üstünlüyünün mənbəyi olan müəssisənin əsas səriştəlilik növlərinin təmin etməsidir (*Cappelli and Crocker-Hefter*, 1996). Bununla da əməkdaşların imkanlarının bazar strategiyası ilə uyğunlaşdırılması zəruriliyi qeyd edilir (*McDowell*, 1996). Nəticədə, digər müəlliflərin güman etdikləri kimi, xarici strategiyanın öyrətməyə və adaptasiyaya, mədəniyyətin strateji idarəedilməsinə və kommunikasiyanın yeni modellərinin hazırlanmasına istiqamətlənmiş əmək resurslarının idarə edilməsində birbaşa olaraq əks olunması həlledici əhəmiyyət kəsb edir (*Burack et al*., 1994). Qretton da (*Gratton*, 1994) strateji niyyətləri əmək resursları ilə uyğunlaşdırmaqdan ibarət bu problemi elə həmin qaydada təsvir edir.

Əmək resurslarının idarəedilməsi siyasəti ilə bazar strategiyası arasında daha sıx əlaqənin yaradılması əhəmiyyətinə aid olan belə qəbildən ümumi nəticələr marketinq və əmək resurslarının idarə edilməsi arasında qarşılıqlı əlaqələrin düzülüşü haqqında bir neçə daha konkret təklifin meydana gəlməsinə səbəb oldu.

Məsələn, marketinqin və əmək resurslarının idarəedilməsi funksiyasının paralel istiqamətlərdə inkişaf etdiyinə, indi isə onların inkişaf yolunun müştərilərin və əməkdaşların tələbatlarına anoloji baxışlar şəklində uyuşmağa başladığına dair fikirlər söylənilir (*Pollock*, 1995). Qlassman və MakAfi (*Glassman and MacAfee*, 1992) müasir müəssisələr qarşısında duran əsas problemin marketinqin əmək resurslarının idarəedilməsi ilə inteqrasiyası yollarının axtarışının təşkil etdiyini qeyd

edirlər, çünki, onların fikrincə, ayrı-ayrılıqda bu funksiyaların artıq səmərəli olmadığını iddia edən daha kəsərli sübutlar var. Bu müəlliflər idarələr arası komtələrdən tutmuş ənənəvi funksiyaların tam birləşməsinə kimi müxtəlif inteqrasiya mexanizmləri təklif etmişlər. Bundan başqa, Hulbert və Pitt (*Hulbert and Pitt*, 1996) "postfunksional marketinq" erasında funksiyaların birləşməsinə anoloji olan baxışları dəstəkləyir. Bu nöqteyi-nəzər marketinqlə əmək resurslarının idarəedilməsi arasındakı əlaqələri "strateji partnyorluq" (*Micolo*, 1993), "dəyişiklik naminə partnyorluq" (*Eisenstat*, 1993) və ya "işgüzar partnyorluq" (Ulrich, 1992) kimi nəzərdən keçirilməsi zəruriliyi haqqındakı fikirlərlə həmahəngdir.

Qarşılıqlı əlaqə problemlərinə daha praktiki baxışlar əmək resurslarının idarəedilməsi və əlaqələr marketinqinin strategiyası arasındakı əlaqələrə (*Perrien et al.*, 1993; *Perrien and Ricard*, 1995) və əmək resurslarının idarəedilməsi siyasətinin müştərilərə xidmətə və müştərilərə dəyərliliyin təqdim edilməsinə (*Cripe*, 1994; *Gubman*, 1995) istiqamətləndirilməsi zəruriliyinə əsaslanmışdır. Əksinə, Şet və Mittal (*Sheth and Mittal*, 1996) müştərilərin gözləntilərinin idarəedilməsində əmək resurslarının idarəetmə vərdişlərinin istifadəsini ətraflı surətdə təsvir etmişlər.

19.4.2. Cari praktikadan sübut

Bütün bu sübutların və təkliflərin əksinə olaraq cari praktika sübut edir ki, əmək resurslarının idarəedilməsi ilə qarşılıqlı təsir, adətən, birbaşa və ya səmərəli idarəetməyə məruz qalmır.

Britaniya və ya Avropa kompaniyalarında əmək resurslarının idarə edilməsinin bazar və biznes strategiyaları ilə sıx inteqrasiya olunmamasına dair sübutlar var (*Story*, 1992; *İRS Employment Review*, 1996). Əmək resurslarının idarə edilməsi və müştərilərə istiqamətlənmiş bazar stratetegiyasının reallaşdırılması arasında səmərəli və daha sıx inteqrasiyaya real sübut *Rank Xerox* (*Anon.*, 1993); *Hewlett-Packard* (*Laabs*, 1993); *Pepsi Cola* (*McNerney*, 1994); *Coca-Cola* (*Anfuso*, 1994); *AT&T* (*Plevel et al.*, 1994) və *Colgate-Palmolive* (*Anfuso*, 1995) kimi məşhur qlobal kompaniyalarda nəzarət göstəriciləri şəklində mövcuddur. Bu kompaniyalar bu sferada mühüm nəzarət göstəricilərini bizə təqdim edirlər.

Məsələn, *Avis* kompaniyası əmək resurslarının idarə edilməsi və marketinq arasında əməkdaşlığa dair nümunəvi misaldır. Bu kompaniya bazarda sabit liderliyə nail olmuş, mənfəət göstərcisi üzrə rəqiblərini üstələyir və səhmlərinin dəyərinin daimi artımı ilə fərqlənir. Ətrafdakılar *Avis* kompaniyasının istifadə etdikyi metodların səmərəliliyini etiraf edirlər. Bu səmərəlilik məhsulların hazırlanması sferasında rəqiblərinə

nisbətən innovasiyanın yüksək səviyyəsində ifadə olunub; kompaniya avtomobil kirayəsində ixtisaslaşan bütün kompaniyalara nisbətən xidmət keyfiyyətinə görə daha çox mükafat alır; o, üç kontinenti əhatə edən keyfiyyətə görə mükafatın verilməsi miqyaslı proqramlarda iştirak edərək mütəmadi olaraq müvəffəqiyyət qazanır. Maraqlı burasıdır ki, *Avis* kompaniyasının idarəetmə və əmək resursları və marketinqdə belə uğurlar əldə etməsinə baxmayaraq, o, öz uğurunu alışılmış rəqəmlərə görə deyil, müştərilərin nöqteyi-nəzərindən izah edir. *Avis* kompaniyasının mədəniyyəti müştərilərin razılığının əməkdaşlarının razı qalmasından keçməsi ilə formalaşmağı stimullaşdırır ki, bu da yüksək maliyyə nəticələrinə səbəb olur.

Xidmət və keyfiyyət marketinq strategiyalarının səmərəli reallaşdırılmasının və rəqabətli üstünlüyə nail olmanın sirlərindən biri marketinqlə əmək resurslarının idarəedilməsi arasında potensial sinerjinin istifadə edilməsindən ibarətdir. Bununla yanaşı, funksionallar arası əməkdaşlığa praktikada nisbətən nadir hallarda rast gəlinir.

O ki qaldı *Avis* kimi məşhur kompaniyaların fəaliyyətinə, əmək resurslarının idarə edilməsi və marketinq arasında həqiqi əməkdaşlıq sadəcə valeheicidir, çünki, o, ənənəvi funksional sərhədləri rədd edir və rəqabətə və ya siyasətin aparılmasına deyil, həqiqətən də əməkdaşlığa istiqamətlənib. Marketinq və satış bölmələrinin sərhədləri xaricində xidmət məsələlərində iştirak və müştərilər haqqında informasiyanın mübadiləsi öz təsiri etibarilə unikaldır. Burada ən müxtəlif mexanizmlər fəaliyyət göstərir: müştərilərə xidmət məsələlərinə diqqətin yönəldiyi funksionallar arası qrupların yaradılması; menecerlərin pərakəndə biznes səviyyəsində "praktiki olaraq" iştiraka cəlb edilməsi – rəhbərlər bu imkanı "pul səsini eşitmək" imkanı adlandırırlar; kompaniyanın daxilində icraçı rəhbərlərin xidmətdə irəlilədilməsinin geniş yayılması. Hansı mexanizmin istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, mahiyyət ondan ibarətdir ki, rəhbərlərin bütün funksiyalarda diqqəti ilk növbədə müştəriyə yönəlsin. Əgər əmək resurslarının idarəedilməsi və marketinqin birləşdirilməsi səmərəlidirsə, onda, müvəffəqiyyətin əlaməti böyük ehtimalla müştəriyə xidmət etmək arzusu kimi qeyri-maddi amil olacaq və bu məhz hansı təşkilati mexanizmlərdən istifadə edildiyindən daha vacibdir.

Funksionallar arası Belə əməkdaşlığın və bazar strategiyasına ümumi yönəlmənin nəticələri qismən kompaniyanın daxili proseslərində əks olunur. Xüsusilə də iki növ əlaqə daha daha əhəmiyyətli hesab olunur. Birincisi, əmək resurslarına aid proseslər birbaşa olaraq bazar streategiyası ilə əlaqədardır – bunlar əməkdaşların işə götürülməsi və uyğun namizədlərin seçilməsi, öyrətmə və ixtisasın artırılması, mükafatlandırma sisteminin tətbiqi, insanları müəssisədə operativ səviyyədə real səlahiyyətlərlə təmin etmə, daxili kommunikaisya

proqramlarına cəlb etmə və formalaşdırmadır. İkincisi, marektinq prosesləri və marketinq strategiyasının üzdə olan tərkib hissələri, ilk növbədə, reklam və müştərilərin razılığının qiymətləndirilməsi əmək resurslarının idarə edilməsi ilə birbaşa bağlıdır. Bundan başqa, ehtimal ki, əmək resurslarının idarə edilməsi və marketinq arasında əməkdaşlığın nəticəsi hər iki funksiyanın təşkilatlarda ənənəvi bölmələr formasında tam aradan çıxması olacaq; onların yerini əməkdaşları və alıcıları müəssisənin birləşmiş müştəriləri kimi idarə edəcək müştərilərə xidmət üzrə ixtisaslaşmış funksional bölmə tutacaq.

Praktiki nöqteyi-nəzərdən aydındır ki, marketinq strategiyasının reallaşdırılması səmərəliliyi təşkilati proseslərin və strukturun müştərilərə xidmət məsələlərinə uyğunlaşdırılmasından asılıdır. Texniki bölmələr arasında funksionallar arası əlaqələrin əhəmiyyəti artıq bir neçə dəfə qeyd olunub, lakin, eyni zamanda əmək resurslarının idarə edilməsinə çox az diqqət verilib. Marketinq strategiyalarının reallaşdırılmasında bir çox uğusuzluqların əməkdaşların qeyri-kafi bağlılığından və namünasib vərdişlər yığımından baş verməsindən çıxış etsək belə əməkdaşlığın mühüm olduğu məlum olar.

Ola bilsin ki, daxili marketinqin səmərəli reallaşdırılması üçün məhz bu funksionallar arası mexanizmlər lazımdır. Həmçinin aydındır ki, marketinq strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi sadəcə satışın həcmi və potensial müştərilərə vizitlərin sayının qiymətləndirilməsi nəticələrindən deyil, əhəmiyyətli dərəcədə kompaniyanın əməkdaşların davranışının vacib aspektlərini idarə etmək qabiliyyətindən asılıdır. Bu məsələni nəticələr əsasında deyil, davranışa əsaslanmış idarəetməyə keçmə məsələsində, xüsusi aspektdə marektinq strategiyası və satışı hərəkətə gətirən səylərin idarə edilməsi arasında əlaqələrdə daha dərindən nəzərdən keçirmək olar.

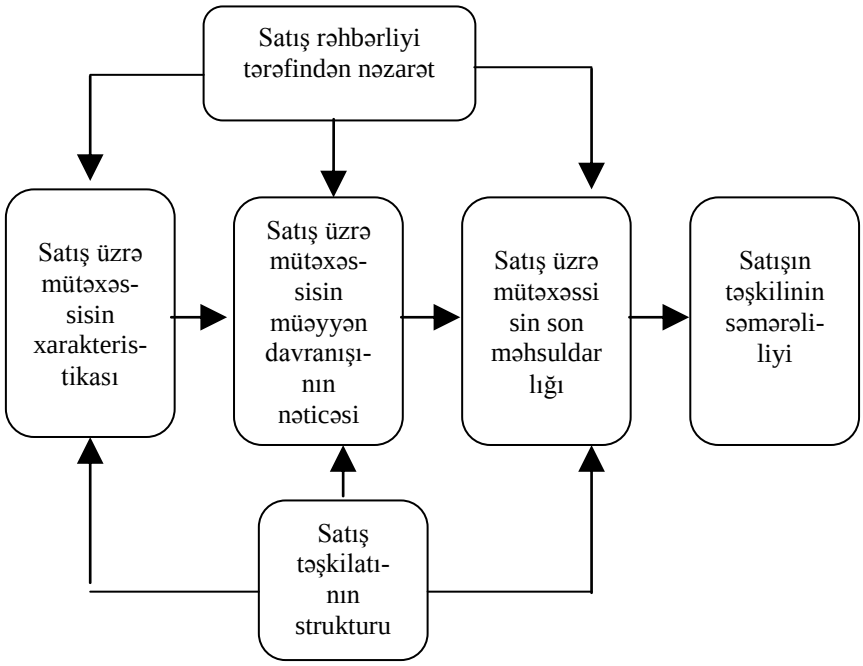
19.4.3. Davranışa əsaslanmış idarəetmə: marketinq strategiyası və ticarət əməliyyatları arasında əlaqə

Marketinq strategiyasının reallaşdırılmasında insanların idarəetmə vərdişlərinin artan əhəmiyyətini təsvir etmək üçün xüsusən münasib və çox vaxt artıq əmək resurslarının idarə edilməsi və marketinqin birgə fəaliyyətinə hazırlanmış sferalardan biri marketinq strategiyası ilə bazarda işləyən satış üzrə mütəxəssislərin idarə edilməsi əlaqələri sferasıdır.

Ənənəyə görə satış üzrə mütəxəssislərin idarə edilməsi əsasən satıcıların iş nəticələrinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı idi (satış həcmi, bazar payı, həmin satıcının müştərilərinin mənfəətliliyi və sairə). Uyğun olaraq da satış mütəxəssislərinin motivləşdirilməsi, adətən, komissiya və həvəsləndirici maliyyə mükafatlarının ödənişi sxeminin hazırlanmasına

aid məsələ hesab olunurdu. Bununla belə, marketinq strategiyasının əlaqələrin qurulmasına, müştərilərlə əməkdaşlığa, xidmətin keyfiyyətinə və müştərilərin razı qalmasına diqqətini yönəltdiyi zaman bir çox kompaniyalar marketinq strategiyasını ticarət əməliyyatları ilə əlaqələndirən özlərinin ənənəvi idarəetmə metodlarının doğruluğu şübhə altına düşdü. Praktiki olaraq, əsas etibarilə satışın həcmindən çıxış edərək qiymətləndirilən və mükafatlandırılan satış üzrə mütəxəssislər qısamüddətli məqsədlərə uyğun satışdan gəlirlərin alınmasına şərait yaratmayan müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrin yaradılmasına və ya belə əlaqələrin saxlanmasına istiqamətlənmiş fəaliyyətdə kifayət qədər maraqlı olmaya bilərlər.

Amerika Birləşmiş Ştatları, Avstraliya və Böyük Britaniya da daxil olmaqla müxtəlif ölkələrdə satışların idarə edilməsinin son tədqiqatları gedişində öyrənilmiş model şəkil 19.3-də təsvir olunmuşdur. Bu modelə görə, əgər, rəhbərliyin nəzərdə tutduğu planlar yerinə yetirilir və ya artıqlaması ilə yerinə yetirilirsə, həmçinin, eyni zamanda kompaniya satışın həcmi, mənfəətlilik, bazar payı və müştərilərin razı qalması kimi meyarlar üzrə öz rəqiblərinə yetişir və onu üstələyirsə, onda, satış səmərəli təşkil edilmiş hesab olunur.



Şəkil 19.3.Satışın səmərəli təşkili modeli
Mənbə: Piercy et al. (1997)

Bu model onu deməyə imkan verir ki, satış üzrə müxtəxəssislərin işlərinin səmərəliliyinin son məhsuldalıqdan asılı olmasına baxmayaraq,

satış mütəxəssislərinin son məhsuldarlığına onların, öz növbəsində, satış funksiyasına nəzarət edən rəhbərlərin fəaliyyətindən asılı olan müəyyən davranış xəttinin nəticəsi, təşkilatların strukturları, satış mütəxəssislərinin xarakteristikaları mühüm təsir göstərir. Aşağıda biz sözügedən modelə bir qədər ətraflı baxa biləiyik.

Böyük Britaniyada satış təşkillərinin səmərəli modellərinin öyrənilməsindən çıxarılmış nəticələri qısa şəkildə aşağıdakı kimi ifadə etmək olar. Satışın təşkilinin səmərəli modelləri bir sıra ümumi xüsusiyyətləri ilə fərqlənir:

- Satış mütəxəssisləri müvəffəqiyyətə imkan verən bir sıra anoloji xaraketristikalara malikdirlər.
- Satış mütəxəxssisləri bir sıra mühüm davranış meyarlarında özlərini son dərəcə müsbət tərəfdən göstərirlər – bu məhsuldarlığın hərəkətverici amilləridir.
- Kompaniyanın ərazisindən kənarda fəaliyyət göstərən satış menecerləri komandir kimi deyil, rəhbər kimi həlledici rol oynayırlar – satışın idarə edilməsi tərəfindən nəzarət əsasən son nəticələri deyil, davranışın idarə olunmasına aid olur.
- "Optimal ölçülər" və satış vahidi səviyyəsində etibarlı təşkil etmə.
- Müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrin yaradılmasına tam istiqamətlənmə.

Satışla və bazar şəraiti ilə bağlı bir çox müxtəlif situasiyaları nəzərdən keçirərək biz müəyyənləşdirdik ki, satışın təşkilində səmərəlilik üzrə üstünlük satıcıların xarakteristikaları ilə, satış mütəxəssislərinin məhsuldarlığını müəyyənləşdirən davranış amilləri ilə, satış rəhbərlərinin satıcıların davranışlarının idarəedilməsinin həlledici rolu ilə, satış mütəxəssislərinin yüksək məhsuldarlığını təmin edən satışın təşkilinin etibarlı strukturları ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Lakin, bütün bu səylərin fonunda həddən artıq mühüm amil olan müştərilərlə əlaqələr kəskin seçilir.

Bu tədqiqat nəticəsində alınmış nəticələri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

- **Qabaqcıl satış mütəxəssislərinin xarakteristikaları.** Satışın səmərəliliyi ilə fərqlənən təşkilatlarda daha güclü *motivasiyaya* malik satış mütəxəssisləri işləyir. Xüsusən də bu onların işdən aldığı şəxsi razılıq hissi və ruh yüksəkliyi ilə bağlıdır. Həmçinin, onları, *müştərilərə istiqamətlənmə, kollektivə istiqamətlənmə* və *satışın dəstəklənməsi* kimi xarakteristikalar fərqləndirir. Satışın səmərəli təşkili strukturunda satış mütəxəssisləri işlərinə yüksək motivləşmişlər, ilk növbədə müştərilərə xidmət problemlərini ön plana çəkərək fəaliyyət göstərirlər. Bu, komandada əla işləyən, bir-

biri ilə yardımlaşan, hətta qısamüddətli dövrdə satış həcminin artması şəklində birbaşa nəticələr gətirməyən insanlardır. Bu xülasələr əsasında işə götürmənin, satış üzütəxəssislərin hazırlanması və ixtisaslarının yüksəldilməsinin necə aparılması lazım gəldiyi barədə bir neçə nəticə çıxarmaq və yekunda satış mütəxəssislərinin qabiliyyət və səriştəlilik növlərinə olan bəzi ənənəvi baxışlara da etiraz etmək olar. Satış menecerlərinin tərəfdar olduğu fikir ondan ibarətdir ki, satışın səmərəli təşkilində satış mütəxəssisləri kollektivin üzvü hesab olunur və bir-birindən ayrılıqda deyil, kompaniyanın satışa istiqamətlənmiş strategiyasının reallaşması üçün əməkdaşlığa hazırdılar. Satış vərdişləri mühüm rol oynayır, ancaq, satışa yönəlmiş superulduz olmaq satışda səmərəliliyə nail olmaq demək deyil.

- **Satış üzrə mütəxəssislərin məhsuldarlığının davranışla bağlı hərəkətverici amilləri.** Həmçinin, biz aydınlaşdırdıq ki, satışın səmərəli təşkilinin yollarından biri satış üzrə mütəxəssislərin üstün son məhsuldarlığından keçir. Bu o deməkdir ki, satış mütəxəssisləri bazar payının artırılmasına nail olur, maya dəyəri və satış qiyməti arasında yüksək fərq olan məhsulların satışına və uzunmüddətli biznes əlaqələri qurmaq üçün əsas müştərilərə fikir verir, həmçinin, satış həcminin plan göstəricilərini artıqlaması ilə yerinə yetirirlər. Son məhsuldarlıq olduqca vacibdir və satış mütəxəssislərinin qiymətləndirilməsi elementi olmalıdır. Buna baxmayaraq biz bilirik ki, son məhsuldarlıq qismən satış mütəxəssislərinin üstün davranış məhsuldarlıqları ilə müəyyənləşir. Ənənəvi olaraq satışın idarə edilməsi satış üçün lazım olan vərdişlərin inkişaf etdirilməsinə yönəlmişdir. Biz aydınlaşdırdıq ki, satışın səmərəliliyi ilə fərqlənən təşkilatlar əslində ticarət təqdim etmələrində və texniki biliklərdə əks olunan satışın aparılması qabiliyyətlərinə görə digər təşkilatlarla müqayisədə üstünlüyə malikdirlər. Bununla yanaşı məlum olmuşdur ki, bu qabiliyyətlər zəruri olsa da, yüksək nəticələrin əldə edilməsi üçün kifayət deyildir. Satışın daha səmərəli təşkili üçün xarakterik olan satış mütəxəssislərinin məhsuldarlığının əsas hərəkətverici amilləri satışın aparılmasına *adaptasiya qabiliyyəti*, *kollektiv iş*, *satışın planlaşdırılması* və *satışın dəstəklənməsinə* istiqamətlənmiş fəaliyyətdir.
- **Satış menecerlərinin həlledici rolu.** Diqqətəlayiqdir ki, satışın səmərəliliyi ilə fərqlənən təşkilatlarda satış menecerləri komandir və qiymətləndirici deyil, rəhbər və informasiyanı mübadilə edən şəxs rolunu oynayır. Satışın

səmərəli təşkilində satış menecerləri tərəfindən nəzarət satış bölməsinin məhsuldarlığının müşahidə edilməsi, müştərilərin vizitləri barədə hesabatların gözdən keçirilməsi və mütəxəssislərin gündəlik fəaliyyətinə diqqət göstərilməsi deməkdir; fəaliyyət növləri *istiqaməti* əsasən əməkdaşlara inkişaflarında kömək etmək, öyrətmək və müəllimlik etmək aiddir; satış menecerlərinin *qiymətləndirici* rolu satış mütəxəssislərinin peşəkar inkişafının, satışın keyfiyyətinin, həmçinin satış həcmində ifadə olunmuş nəticələrin qiymətləndirilməsinə istqiamətlənir; *mükafatlandırma* daimi əks əlaqənin təmini ilə bağlıdır və həvəsləndirmə (çox vaxt qeyri-maliyyə) iş nəticələrindən (çox vaxt təkcə miqdar deyil, həm də keyfiyyət) asılıdır. Bu nəticələr o deməkdir ki, satışın səmərəliliyi ilə fərqlənən təşkilatlar və onların davranışa əsaslanan idarəetməyə güclənmiş diqqəti satışın tamamilə yeni idarəedilməsinin rolunu müəyyənləşdirir. Mühüm mövqe tutan satış meneceri müəllim rolunu və informasiyanın mübadiləsini təmin edən və iş üçün lazımi şərait yaradan şəxs rolunu qiymətləndirmənin daha ənənəvi funksiyaları və maliyyə mükafatlarının bölüşdürülməsi ilə birgə yerinə yetirməlidir. Satışın səmərəliliyi ilə fərqlənən təşkilatlarda satış menecerləri səyyar ticarət fəaliyyətində iştirak edir və satışın idarəedilməsi üçün xarakterik olan ənənəvi inzibati-komanda modelinin çərçivələrindən kənara çıxacaq nümunə rolunu oynayır.

- **“Optimal ölçü” və təşkilati struktur.** O da aydındır ki, satışın səmərəliliyini satış bölməsinin əməkdaşlarının sayının artırılması və azaldılması, yəni, onları “optimal ölçüyə” gətirilməsi yolu ilə artırılmasının qeyri-mümkün olduğuna dair rəhbərliyin əminliyi satışın səmərəliliyinin artırılmasına əhəmiyyətli təsir göstərir. Ərazi ticarət strukturları və bölmələrinə, həmçinin, resursların bölüşdürülməsi və bazar potensialına rəhbərliyin yüksək səviyyəli razılığının əlaqəsi də aydındır. Bu halda uğur belə sistemin ən azı satış mütəxəssislərini saxlamağa imkan yaratdığına görə məhsuldarlığı və səmərəliliyi artırır. Bu, olduqca problematik sferadır. Korporativ ölçülərin hər yerdə ixtisarı dövründə həm kadr təminatının səviyyəsinin restrukurizasiyası, həm də bölüşdürmə ciddi surətdə pozula bilər. Biz hesab edirik ki, bu sfera miqyaslı təşkilati dəyişikliklərdən sonra satışın səmərəliliyinin bərpası zamanı prioritet olmalıdır.
- **Müştərilərlə əlaqə.** Satışın səmərəli təşkilinin yuxarıda təsvir edilmiş meyarların hər biri üzrə çıxarılmış nəticəslər

fonunda bir vacib nəticə kəskin fərqlənir. Satışın maksimal səmərələliyi ilə fərqlənən təşkilatlar müştərilərin razılığı üzrə nail olunmuş göstəricilərə görə digərlərini qabaqlayırlar. Burada, mükafatlandırma sistemlərinin tamamilə və ya əsasən komissiya ödənişləri və mükafatların ödənilməsi üzərində qurulması səbəbindən satış mütəxəssislərinə müştərilərin maraqlarına etinasız yanaşılmağa imkan verilmir. Səmərəli işləyən satış mütəxəssisləri əsasən müştərilərə istiqamətlənir. Səmərəli işləyən satıcılar öz satış sistemlərini müştərilərin xarakteristikalarına adaptasiya edirlər, müştərilərin problemlərinin həlli və onları xidmətlə təmin etmə üzərində kollektiv işləyirlər, müştərilərin maraqları əsasında satış strategiyalarını planlaşdırır və daima məhsuldarlığa nəzarət edərək və onların şikayətlərinə cavab verərək müştərilərə kömək edirlər. Müştərilərlə uzunmüddətli məhsuldar əlaqələrin inkişafına və saxlanmasına şərait yaradan fəaliyyət növlərinə belə ümumi yönəlmə satışın səmərəli təşkili üçün xarakterikdir və əhəmiyyətli daha yüksək nəticələrin əsasında durur. Doğurdan da, bütün dünya üzrə tədqiqatlarda iştirak edən satış üzrə əksər icraçı rəhbərlər məhz bu qaydanın yerinə yetirilməsini özləri üçün mütləq hesab etmişlər: müştərilərlə əlaqələrin yaradılması satışın təşkilinin səmərəliliyinin sonrakı artırılmasına istiqamətlənmiş səyləri yönəltmək lazım olan ən vacib sferadır.

Məsələnin mahiyyətini dərk edilməsi əksər kompaniyalarda satış üzrə mütəxəssislərin və satış menecerlərinin işə götürülməsi, öyrədilməsi və ixtisaslarının artırılmasının mövcud metodlarına və ticarət təşkilatlarının optimal idarəetmə metodlarına dair qənaətlərinin doğruluğuna onlarda şübhə oyada bilər. Buna baxmayaraq, əgər situasiyanı real olaraq qiymətləndirsək, yeni dərk edilmiş anlayışa uyğun həyata keçirilən tədbirlər yeni problemlərin meydana gəlməsi anlamına gəlir. Məsələn, biz aydınlaşdırdıq ki, satış sferasında səmərəli fəaliyyət göstərən təşkilatlar kollektiv iş, adaptasiya olunmaq qabiliyyəti və müştərilərə köməyi təşkil etmək sayəsində müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrin yaradılmasına və saxlanmasına diqqətlərini yönəldirlər. Bu tamamilə halhazırdakı əlaqələr marketinqi strategiyasına əhəmiyyətinin yüksəlməsinə uyğun gəlir. Bununla yanaşı, belə diqqətə və əlaqələr marketinqi strategiyasının reallaşdırılmasına nail olmaq satışın idarə edilməsi tərəfindən həm struktur, həm də insani məsələlərin əhəmiyyətli korrektə edilməsini tələb edə bilər.

Belə struktur qərarların məqsədi satış üzrə mütəxəssislərə yüksək məhsuldarlığı təmin edən – bunlara satış bölmələrinin “optimal ölçüləri”,

ərazilərin səmərəli bölüşdürülməsi, satış üzrə mütəxəssislərin məqsədyönlü qrupları və satış menecerlərinin uyğun nəzarət sferaları aiddir - situasiya yaratmaq ibarətdir. Bu sferalarda satış menecerlərinin əsaslandırılmamış qərarları məhsuldarlığın yüksəldilməsi yolunda, əks təqdirdə qaçılması mümkün olan, maneələrin yaranmasına səbəb ola bilər. Problemləri insan amilləri ilə bağlı məsələlərlə bərabər həll etmək lazımdır - bu, bazarda qalib gəlməyə qabil satış üzrə qabaqcıl mütəxəssislərin olmasıdır. İnsanlarla bağlı belə qərar, ilk növbədə, uğura nail olmaq üçün arzuedilən xarakteristikaya malik olan satış mütəsxəssislərinin yığılmasına, həmçinin, idarəetmə diqqətinin müəyyən növlərini satış mütəxəssislərinin məhsuldarlığının əsas hərəkətverici amillərinə yönəldilməsinə aiddir. Bu müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələrə əsaslanmış satışın təşkilinin yüksək səmərəliliyinə təminatdır.

Bununla belə, müştərilərlə əlaqələrə əsaslanmış ticarət və kollektiv əməyə əsaslanmış ticarət əvvəllər tipik "döyüşçü-tənha" və ya "tənha canavar" olan satış mütəxəssisindən tamamilə yeni vərdişlər və qabiliyyətlər tələb edir. Elə həmin qaydada satış menecerləri tərəfindən davranışa əsaslanan nəzarət satışın idarə edilməsinin əvvəllər mövcud olan inzibati-komanda modeli ilə müqayisədə tamamilə başqa vərdişlər yığımı tələb edir.

Satış mütəxəssislərinin öyrədilməsi prosesində diqqəti vahid komandanın yaradılmasına, ziddiyyətlərin həll edilməsinə, şəxslərarası ünsiyyət vərdişlərinin inkişafına, qabaqcıl mütəxəssislərin və uğurlu idarəetmə fəaliyyətinin arzuedilən xarakteristikalarına uyğun gələn digər qabiliyyətlərə yönəltmək lazımdır. Bunun üçün vaxt və pul lazımdır. Uğurun qazanılması təminatlı deyil: fərdiyyətçiliyə inanan "döyüşçü-tənhanı" komanda oyununun iştirakçısına çevirmək ola bilsin ki elə də asan olmasın; "satış sferasında komandir və əsas satıcı" olmağa vərdiş etmiş menecer, ola bilsin ki, yeni idarəetmə stili çərçivəsində informasiya mübadiləsini təmin edən şəxs və müəllim roluna elə də xeyirxahlıqla razı olmasın. Bununla belə, müşahidələr göstərir ki, real olaraq səmərəli satış təşkilatını yaratmaq üçün kompaniya gələcəkdə məhz bu istiqamətdə hərəkət etməlidir.

Marketinq strategiyasının ticarət əməliyyatları ilə əlaqələrinin səmərəliliyi yuxarıda təsvir edilmiş davranış və idarəetmə amilləri ilə müəyyənləşdiyi prinsipindən çıxış edərək bizim marketinqlə əmək resurslarının idarə edilməsi arasında partnyorluq xeyrinə sübutlarımız daha inandırıcı olur. Bu əlaqələr üçün əsas xətti idarəetmə və nəzarət orqanlarının inkişaf etdiyi və marketinq strategiyasına kömək göstərmək məqsədilə əməkdaşların davranış məhsuldarlığına menecerlərin yönəldiyi rəhbərlikdə əmək resurslarının idarə edilməsi metodlarının və vərdişlərinin tətbiqi olur. Əməkdaşların işə götürülməsi, uyğun namizədlərin seçilməsi və öyrədilməsi sferalarında daha aydın əlaqələr möbcud-

dur, ancaq, kompaniyaların təcrübəsi göstərir ki, bu, yeni idaretmə metodlarının və mükafatlandırma sisteminin hazırlanmasına və təşkilatın strukturunda da dəyişikliklərə aparır.

Marketinqlə əmək resurslarının idarə edilməsi arasında əməkdaşlığın potensial olaraq davranışa əsaslanmış idarəetmə metodlarına keçidi təmin edərək marketinq strategiyasının səmərəli reallaşdırılmasına imkan verən kəsərli mexanizm olduğu aydın olur.

19.4.4. Birlik və əməkdaşlıq

Nəhayət, qeyd etmək lazımdır ki, daxili marketinq (marketinlə əmək resurslarının idarə edilməsi arasında birlik) və davranışa əsaslanan idarəetmə funksional olaraq səpələnmiş şəbəkə təşkilatları şəraitində mühüm əhəmiyyət kəsb edə bilərlər. Əvvəllər biz, artıq, müasir bazar və sahələrin mürəkkəb və qeyri-sabit mövcudluğu şəraitində marketinq strategiyasının hazırlanması və reallaşdırılmasında şəbəkə təşkilatlarının və strateji birliklərin əhəmiyyətini nəzərdən keçirmişik. Məntiqi əsaslandırma ondan ibarətdir ki, partnyorluq və əməkdaşlıq qənaət əldə etməyə və hər bir kompaniyaya təchizat zəncirinin müxtəlif mərhələlərində təchizatçılar arası rəqabətə deyil, öz səriştəlilik növlərinə yönəlməyə imkan verir. Sübut etmək olar ki, belə təşkilatlararası əməkdaşlığa paralel olaraq daxili bazarın formalaşması və inkişafı və müştərilərə daima dəyərlilik təqdim etmək və bazarda innovasiyanı həyata keçirmək üçün təşkilatın qabiliyyətinin möhkəmləndirmək məqsədilə imkanlara və vərdişlərə girişi təmin edən *təşkilatdaxili* əməkdaşlıq potensialı da mövcuddur. Bundan əlavə, belə dəlil kompaniyanın getdikcə funksional ixtisaslaşmaya əsaslanmış strukturdan aralandığı və əsasında dəyərlilik yaradan əsas proseslərin durduğu yeni təşkilati formaya keçdiyi barədə fikirlərlə də tamamilə tutuşdurula biləndir (*Piercy*, 1997).

19.5 NƏTİCƏ

Bu fəsildə kompaniyaların xarici bazarda müştərilərinə öz strategiyalarını çatdırmaq qabiliyyətini möhkəmləndirməkdən ötəri rəqabət strategiyasının hazırlanmasının qismən daxili bazarın idarə edilməsi ilə (əməkdaşlardan, funksional mütəxəssislərdən, menecerlərdən və sairədən ibarət) əlaqəli olmalı olduğuna dair qeyri-adi baxış irəli sürülmüşdür. Bu baxış partnyorlarla əlaqələrin idarə olunmasının əhəmiyyətliliyinin etirafına, kompaniyada işləyən "əvəzçilik üzrə marketoloqların" vərdişlər sayəsində rəqabətli diferensiasiyaya nail olmaya və marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsi probleminə əsaslanıb.

Daxili marketinqin inkişafını mütəxəssislərin marketinq və "əlaqələrin marketinqi" konsepsiyası aralarındakı sinerji haqqında ilk

fikirlərinə və sonradan bu baxışların müxtəlif yollarla praktiki inkişaf etdiyinə bölmək olar. Biz gördük ki, daxili marketinq xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi, daxili kommunikasiya proqramları, kompaniyanın daxilində innovasiyaların qəbul edilməsinin idarə edilməsi, kompaniyanın müxtəlif funksiyaları və bölmələri arasında məhsul və xidmətlərin mübadiləsi və marketinq strategiyasının reallaşdırılması üçün struktur əsasların yaradılması kimi sferaları əhatə edir. Bu halda bizi ilk növbədə, lakin, yalnız deyil, marketinq strategiyasının reallaşdırılması üçün struktur əsas kimi strateji daxili marketinq məsələsi maraqlandırır.

Bu mənada biz əmin olduq ki, daxili marketinq dəyişikliklərlə bağlı xərcləri qiymətləndirmək üçün və xarci marketinqin planlaşdırılması prosesində istifadə edilən konsepsiyanın, terminologiyanın və metodların istifadəsilə dəyişikliklərin idarə edilməsi üçün struktur əsasdır.

Nəhayət, sübut olundu ki, daxili marketinqin idarə edilməsində nəzərə alınması lazım olan yollardan biri, təşkilat daxilində marketinq və əmək resurslarının idarə edilməsi arasında birliyin yaradılmasından keçir. Bu birlik təşkilatlarda nisbətən nadir hallarda inkişaf etsə də, marketinq strategiyasının səmərəli reallaşdırılmasının idarə edilməsində kəsərli alətdir. Onun əhəmiyyəti marketinq strategiyasını satışla bağlı əməliyyatlar kimi xətti idarəetmə sferaları ilə səmərəli birləşdirmək üçün davranışa əsaslanmış idarəetmə metodlarının mühüm rolu timsalında ön plana çəkilmişdir. Daxili marketinq alətlərinin tətbiqatı həyati vacib olan xüsusi mühüm sferalardan biri şəbəkə təşkilatlarının və birliklərin idarəedilməsidir.

Təcrübədən misal: Daimler Chrysler UK FT

Dünən axşam *Mercedes-Benz*-in dilerləri alman avtomobilqayırma kompaniyalarının diler şəbəkəsindən tamamilə imtina edilməsi radikal planı xüsusunda köhnə mübahisədə qalib gəldiyini elan edərək *DaimlerChrysler UK* lompaniyasına qarşı iddianı geri götürdülər.
Kompaniya qismən də *DaimlerChrysler UK* (*DCUK*)firmasının mülkiyyətində olan diler şəbəkə sistemini dəyişdirməyi planlaşdırır.
Mercedes-Benz avtomobillərinin 160 pərakəndə satış nöqtəsinin məxsus olduğu 100-dən çox kompaniya-dilerlər *DCUK* kompaniyasının bütün diler şəbəkəsinə göndərilmiş və 31 dekabrdan qüvvəyə minəcək müqavilənin ləğv olunmasını haqqında xəbərdarlığın icraata getməməsi barədə razılaşdığını eşidəndə coşğunluqla şadlandılar.
Yeni pərakəndə strukturların inkişafı yenə də davam edəcək, lakin, *DCUK* kompaniyası ilə müqavilənn pozulması haqqında və ya yeni

şəbəkədə rollar barədə təkrarən danışıqlar aparılması haqqında tələbnamə təqdim olunan dilerlərə indi kompensasiya və 2003-cü ilin iyununadək daha uzun müddət ərzində diqqətlə yeni sövdələşmə hazırlamaq imkanı təklif olunacaq. "Bizim üçün bu tamamilə qənaətbəxş nəticədir", - dünən axşam dilerlərin nümayəndəsi bəyan etdi.

Yeni konsepsiyaya uyğun olaraq diler-kompaniyalara məxsus 160 pərakəndə məntəqənin yerini 11-i *DCUK* kompaniyasının mülkiyyəti olan 35 "satış rayonu" tutacaq. Onlardan üçü Londonu, Mançesteri və Birmingemi - *Mercedes-Benz* avtomobillərinin Böyük Britaniyadakı satışının bütün həcminin 40 faizinin düşdüyü rayonları - əhatə edəcək.

DCUK kompaniyasının direktoru Dermot Kelli yeni tipli ilk pərakəndə məntəqələr gələn ilin yazında açılacağını bildirir.

Françayzinq əsasında Böyük Britaniyada yeni avtomobillər satan təxminən 5 000 diler və ticarət şəbəkələrinin restrukturizasiyası üzrə anoloji tədbirlər imkanını nəzərdən keçirən digər avtomobilqayırma kompaniyaları qızışmış mübahisələri diqqətlə izləyirdilər.

Avtomobillərin pərakəndə ticarəti sahəvi federasiyasının (*Retail Motor İndustry Federation*) tərkibində françayzinq diler kompaniyasının direktoru Alan Pulhem təmkinli sevinclə döyüşün nəticəsini qəbul etdi. O ümid etdiyini bildirdi ki, meydana gəlmiş ziddiyyət sayəsində "anoloji bir şey etməyi düşünən digərləri (istehsalçılar) dilerlərlə daha ilkin mərhələlərdə səmərəli məsləhətləşmələr aparcaqlar. Ancaq, biz həmçinin düşünürük ki, istehsalçılar ümumilikdə qabaqcıl pərakəndə tacirlər ola bilərlər".

Ali məhkəmənin bazar ertəsinə təyin edilmiş dinləmələrində hər iki tərəfin vəkilləri mübahisənin qeyri-rəsmi tənzimlənməsini elan edəcəklər. Məhz bu dinləmədə dilerlər kompensasiya və 31 dekabr tarixindən müqavilənin ləğv edilməsi barədə xəbərdarlığın qeyri-qanuni olduğu barədə elan edilməsini tələb etməyi planlaşdırırdılar.

* Avtomobillərin onlayn idxalçısı *Totalise Eureka* kompaniyası öz veb saytında Böyük Britaniyada mövcud preyskurantlara uyğun tam qiyməti 26 450 funt sterlinqə bərabər *Saab 9-3 Aero* alan hər bir şəxsə dəyəri 11 000 funt sterlinq olan *Ford Focus* avtomobilini "pulsuz" verəcəyi haqqında xəbər yayımladı. Aslternativ kimi elə həmin *Saab*-ı ayrılıqda 17 395 funt sterlinq qiymətə almaq təklif olunur, həm də Direct Line kompaniyasının təchizatçısı kimi ... avtomobillərin elektron pərakəndə ticarətini təmini üçün çıxış edən *Totalise* kompaniyasından Yusif Hatia bildirir.

"Burada nə tələ, nə də öhdılik var. Biz qərara gəldik ki, bu, daima əksinin iddia edilməsinə baxmayaraq, Böyük Britaniyada və Avropanın istənilən digər nöqtəsində qiymət fərqinin əvvəlki kimi mövcud olduğunu sübut etməyin pis üsulu deyil".

Bununla yanaşı c-b Hatia etiraf etdi ki, qiymətə Britaniya alıcısının evinə çatdırılmasının dəyəri daxil edilməsinə baxmayaraq, bu çatdırılmanın müddəti üç aya qədər ola bilər.

Mənbə: John Griffiths, "Mercedes dealers claim victory on sales network"?
Financial Times, 14 July 2001, p-4

Müzakirə üçün suallar

1. *DCUK* kompaniyası əgər "satış rayonlar konsepsiyasının" həyata keçirilməsi üçün daxili marketinq həyata keçirsə idi, hansı qaydalara riayət etməli idi?
2. *DCUK* kompaniyası öz "satış rayonları" konsepsiyasının köməyilə nəyə nail olmaq istəyir və nə üçün belə şaquli inteqrasiya praktiki olaraq bütün sektorlarda mövcud olan istehsalın pərakəndə ticarətdən aralanmasına nisbətən daha münasibdir? Əgər belə yanaşma *DCUK* üçün münasibdirsə, onda, *Airbus* kompaniyasının aviakompaniya, *Unilever* kompaniyasının özünün mağazalarını, *Mark & Spenser* kompaniyasının isə paltarların istehsalı ilə məşğul olması gərəkmirmi?
3. Daxili marketinqin tətbiq edilməsi *DCUK* kompaniyasına bağlanması lazım olan diler şəbəkəsi ilə ziddiyyətdən qaçmasına kömək edə bilərmi? Diler-kompaniyaları *DCUK*-a öz strategiyalarını yenidən nəzərdən keçirməyə məcbur edəcək daxili marketinqdən istifadə edə bilərlərmi?

Nəticələr 5-ci hissə

Kitabı tamamlayan 20-ci fəsil iyirmi birinci əsrin marketinq strategiyasını öyrənmək üçün qabağa boylanmağa imkan verir. Ətraf mühitdə mühüm dəyişikliklər işıqlandırılacaq və dəyişən şəraitə uyğunlaşma strategiyasını hazırlamaq üçün bir sıra tərkib elementləri təklif olunacaq. Belə elementlərə aiddir: öyrətməyə istiqamətlənmiş təşkilatların yaradılmasına tələbat; biliklərin əldə edilməsi, mənimsənilməsi və istifadə edilməsi; bazara aydın istiqamətlənməyə tələbat və üstün dəyərlərin yaradılmasına yönəlmə və müştərilərin razı qalma səviyyəsinin yüksəldilməsi; marketinq aktivləri və səriştəlilik növləri bazasında mövqeləşdirmə strategiyasının yaradılması zəruriliyi; əsas müştərilərlə sıx qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasına tələbat; nəhayət, təşkilatlarda marketinqin rolunun yenidən mənalandırılmasına tələbat. Gələcəkdə uğurlu mövqeləşdirməni təmin edəcək mövqeləşdirmənin bir sıra meyarları təsvir olunacaq. Qiymət, keyfiyyət, innovasiya, xidmət, faydalılıq üzrə diferensiasiya və müştərilərin tələbatına uyğunluq kimi amillər mövqeləşdirmə və strategiyanın əsas amilləri kimi istifadə olunacaq. Eyni zamanda bu meyarlardan hər biri üçün lazım olan səriştəlilik növləri və aktivlər nəzərdən keçiriləcək.

Bu fəsil, deməli, bütövlükdə kitab, gələcəkdə marketinqin firma daxilində funksional bölmə hesab olunmayacağı, bazar tələbi ilə həm səriştəlilik növləri, həm də kompaniyanın aktivləri arasında dəqiq uyğunluğa istiqamətlənmiş proses olacağı fərziyyəsi ilə sona çatır. Bu praktiki olmayan strateji rolun gələcəkdə hansı qaydada həyata keçiriləcəyi marketinq kimi sahədə çox maraqlı aspektdir.

İyirmi birinci əsrin marketinq strategiyaları 20

Mürəkkəb dünya bazarı şəraitində müvəffəqiyyət qazanmaq üçün gələcəyin kompaniyası sürətlə öyrənməyi və cəld dəyişməyi bacarmalıdır. Bunun üçün qalib-kompaniya öz əməkdaşlarını vərdişlərə sahib olmada, səmərəlilikdə və yaradıcılıqda yeni zirvələr fəth etməyə ruhlandırmalı və bütün bunlar müştərilərlə, təchizatçılarla və investorlarla bütövləşmə hissi möhkəmlənməlidir

RSA (1994)

GİRİŞ

Kitabda intensiv rəqabət, çox vaxt düşmənliyin hökm sürdüyü bazarlarla xarakterizə olunan qeyri-sabitlik şəraitində təşkilata mövcud olmaq və çiçəklənmək imkanı verən etibarlı marketinq strategiyasının hazırlanması ön plana çəkilmişdir. Ən başlanğıcdan, biz, sayəsində həm istehlak bazarlarında, həm də kompaniyaya bazara daxil olmaq yolunda dəyişikliklərlə mübarizə aparmağa imkan verən səmərəli üsulların hazırlanması zəruriliyin qeyd etmişik. Bununla yanaşı qabağa boylanmaq olar – daxil olduğumuz yeni əsr bizə nə deyir? Bazarlar və marketinq dəyişdikcə hansı strategiyalar daha qəbuledilən və üçüncü minilliyə əsaslanmış olacaq? Bu fəsil hal-hazırki dövrdə aydın olan bəzi mühüm təmayülləri nəzərdən keçirməyə cəhd edir və meydana çıxan əlverişli imkanların istifadə edilməsinə istiqamətlənmiş yeni rəqabət strategiyalarının yaradılmasını təklif edir. Draker (*Drucker*, 1997) dediy kimi:

"İnsan fəaliyyətində - siyasi, sosial, iqtisadi və kommersiya – gələcəyi proqnozlaşdırmaq mənasızdır... Amma artıq baş verən əsas hadisələri uğurla aşkarlamaq olar və ancaq, onları geri döndərmək olmaz, lakin, onlar qarşıdakı on-iyirmi il ərzində gözlənilə bilən effekti duymağa imkan verirlər. Başqa sözlə, artıq başlayan gələcəyi bilmək və ona hazırlaşmaq olar".

20.1 RƏQABƏT MÜBARİZƏSİ MEYDANINDA DƏYİŞİKLİKLƏR

4-cü fəsildə müasir bazarda baş verən bəzi əhəmiyyətli dəyişikliklər nəzərdən keçirilmişdir. İndi, biz, onlardan, iyirmi birinci əsrin əvvəllərində biznesə daha çox təsir göstərəcək olanları müxtəsər olaraq nəzərdən keçirəcəyik.

20.1.1. Biznesin mövcudluğunun xarici şəraitində dəyişikliklər

"Yeganə daimi kəmiyyətin dəyişən" olduğu barədə bəyanat bayağı olsa da müasir biznes şəraitində həqiqətə uyğundur. Krallığın sənətə, istehsala və kommersiyaya yardım cəmiyyətinin (*Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures & Commerce -RSA*) "Gələcək dövrün kompaniyasının tədqiqi" araşdırmasında kommersiya bazarlarında baş verən bir sıra dəyişikliklər aşkarlanmışdır:

- İqtisadi dəyişikliklər tempi artır. Sənaye inqilabı dövründə adambaşına məhsuldarlığın artmasına 60 il lazım olmuşdur. Çin və Cənubi Koreya həmin nəticəyə on il ərzində nail olmuşdur.
- İnnovasiya partlayışı və tempi həmçinin yüksələn yeni biliklərin formalaşması müşahidə olunur. Hər il tədqiqat və təkmilləşdirmələr nəticəsində 1960-cı ilə qədər yığılmış insan biliklərinin həcminə bərabər yeni biliklər həcmi formalaşır.
- Rəqabət təzyiqi getdikcə daha da güclənir. Məsələn, rəqabətqabiliyyətliliyi saxlamaq üçün kompüter istehsalçıları xərclərini azaltmalı və təqribən hər il öz məhsullarının məhsuldarlığını 30 faziə qədər azaltmalıdırlar.
- İstehsal praktiki olaraq hər yerdə mövcud olur. Kompaniyalar daima istehsal üçün daha səmərəli alternativlər axtarırlar və bu da yerləşdiyi yerdən asılı olmayaraq istifadəsi iqtisadi nöqteyinəzərdən təsdiq olunmuş yeni mənbələrin axtarılması anlamına gəlir. 1993-cü ilin nəticəsinə görə Böyük Britaniyada istehsal sferasında əmək ödənişi xərcləri Almaniya üzrə anoloji göstəricidən iki dəfə az, Koreya və Tayvanla müqayisədə isə iki dəfə çox idi. Əmək ödənişi xərcləri Polşa, Tailand, Çin və İndoneziyada əvvəlki kimi əhəmiyyətli dərəcədə aşağıdır. 2002-ci ilin əvvəlində *Dyson* kompaniyası ancaq maya dəyərinin aşağı salınması nəticəsində əldə edilən faydaya görə tozsoran istehsalını Böyük Britaniyadan Uzaq Şərqə keçirdi.
- Firmalar öz rəqabətqabiliyyətliklərini yüksəltməyə cəhd göstərdikcə yeni təşkilati strukturlar meydana gəlir. Kompaniyalarda yenidənqurma həyata keçirilir, əlavə xərclər aşağı salınır, iyerarxiya səviyyəsi dəyişdirilir, birləşmələr olur, birliklər və partnyorluqlar yaradılır – və bütün bunlar bazarda rəqabət üstünlüyünün yradılması məqsədilə edilir.
- Beynəlxalq ticarət və gömrük tarifləri üzrə ümumi razılaşmalar və onun ardınca formalaşan Ümumdünya Ticarət Təşkilatı sayəsində beynəlxalq ticarət məhdudiyyətlərdən azad olur, ancaq, güclü regional ticarət blokları əvvəlki kimi qalmaqdadır. Bu

bloklar daxilində özünəməxsus regional, milli və dini qruplaşmaların fərdi təsiri də saxlanmaqdadır.

- Kompaniyaların fəaliyyəti və xüsusən də onların ətraf mühitə təsiri getdikcə daha aydın olur. Müştərilər həm iqtisadi mənada, həm də ətraf mühit mənasında daha tələbkar olurlar.

Makrosəviyyədə bu dəyişiklikləri iqtisadi, texnoloji, sosial, hüquqi və siyasi dəyişikliklərə bölmək olar. Su təchizatı ilə məşğul olan kompaniyanın iqlim xüsusiyyətlərinə təsir göstərə bilmədiyi kimi əksər makromühit amilləri ayrı-ayrı firmaların nəzarət sferasından kənarda yerləşirlər. Ancaq, çox məhdud sayda kompaniyalar siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji proseslərə əhəmiyyətli təsir göstərə bilər. Əksəriyyətinə ancaq baş verən dəyişiklikləri dərk etmələri və onları proqnozlaşdırmağı bacarmaları haqqında fikirləşmək lazım gəlir. Su təchizatı ilə məşğul olan kompaniyalar həm hava şəraitindəki dəyişiklikləri (su daxil olmasını) proqnozlaşdıra, həm də tələbi (su istifadəsini) proqnozlaşdırmalıdır ki, uyğun strategiya hazırlaya və tələbi razı sala bilsin.

Bu yaxınlarda Britaniya idarəetmə akademiyasında təqdim olunmuş əsas məruzədə (illik konfrans,Aston universiteti, 1996) Devid Kreyvens öz bazarında texnoloji dəyişikliklərin əhəmiyyətini başa düşməyən bir məşhur kompaniyanı misal kimi çəkdi (bax, *Sammuels*, 1994; *Evans and Wurster*, 1997). ABŞ-da 1990-cı ildə maksimal mənfəət əldə edən *Encyclopaedia Britannica* (EB) nəşriyyatı 1996-cı ildə ciddi çətinliklərlə üzləşdir, çünki, onun biznesinə təsir göstərən kompüter texnologiyasının, xüsusən də kompakt disklərin təsirini tam olaraq qiymətləndirə bilməmişdir. Bu dövrdə satışın həcmi 50 faizdən çox aşağı düşdü. Kompaniyanın biznesinin əsasında orta sinifdən olan ailələrə hər birinin dəyəri təxminən 1 500 dollar olan ensiklopediyanı satan (valideynlər çox vaxt uşaqlarnın təhsili üçün bu kitabı əldə edirlər) satış üzrə yüksək motivə olunmuş və qabaqcıl mütəxəssislərin fəaliyyəti dururdu.

Sonradan kompankt disklərdən tutuşdurmaq üçün qurğulu ev kompüterləri, həmçinin, ensiklopediyalar, məsələn, 50 dollara *Encarta* meydana gəldi. Ola bilsin ki, informasiyaların dərinliyi və miqdarı baxımından bu yenilər "*Britannika*" ya çatmasalar da, onlar, uşaqların onlardan istifadəni xoşlayacaqları formada təqdim edilmişdir. Belə ensiklopediyaların üstünlükləri multimedia öyrətmə vasitələri (video- və audiokliplər, animasiya), nümunəni yeniləşdirmək imkanı və yəqin ki, ən mühimi isə bu oldu: orta sinif valideynlər əksər hallarda ancaq oyunlar üçün istifadə edilən çox vaxt olduqca bahalı olan kompüter sistemlərinin alışını əsaslandıra bildirdilər!

"İnformasiya supermagistralı" Ümumdünya Hörümçək Torunun və İnternet şəbəkəsinin meydana gəlməsi ilə ayrı-ayrı FK-larda böyük

miqdar informasiya saxlanması tələbatı ortadan qalxır ki, bu da ensiklopediyaların kompakt-disklərdə satışı ilə məşğul olan kompaniyalar üçün problemlər (və əlbəttə yeni imkanlar) yaradır.

EB nəşriyyatının təcrübəsi rəqiblərin biznesi "yenidən ixtira etdiyi" zaman təəcüblənməməsi və karıxmaması üçün bazarı hiss etmənin, daima eşitmək və öyrənmək qabiliyyətinin nə qədər həlledici əhəmiyyətə malik olmasına ən yaxşı misaldır. 1997-ci ildən *EB* nəşriyyatı öz ensiklopediyasının kompakt diskdə elektron variantının marketinqi ilə məşğul olmağa başladı, ancaq, bu zaman yenilərlə ağznacan dolu olan bazarda hakim mövqe *Microsoft* kompaniyasının *Encarta* elektron ensiklopediyasına məxsus idi. Bu yaxınlarda *EB* nəşriyyatı ola bilsin ki, informasiyanın modernləşdirilməsinin həlledici rol oynadığını və onun disklərə nisbətən onlayn rejimində həyata keçirməyin daha asan olduğunu başa düşərək ensiklopediyasına onlayn rejimində abunə təklif etdi.

Analoji qaydada *Hoover* və *Electrolux* kompaniyaları *Dyson* tozsoranlarının uğurundan təəcübləndilər və innovasiyanın meydana çıxması ilə əlaqədar öz bazar paylarını itirdilər (bax, aşağıda). Axı *Dyson* kompaniyası məhsula hüququ onu bazara çıxarmaqdan öncə satmağı təklif etmişdir. Burada məsələ ondan ibarət deyil ki, *Hoover* və *Electrolux Dyson*-un yeni tozsoranları barədə heç nə bilmirdilər, məsələ ondan ibarət idi ki, onlar nə eşitməyə, nə də öyrənməyə hazır idilər. Kompaniyaların makromühit çərçivəsində və şəraitində işləməyə məcbur olmaları ilə yanaşı, onların müəyyən (məhdud) dərəcədə ona təsir göstərmək imkanları da var. Məsələn, Böyük Britaniya hökumətinin irəli sürdüyü xüsusi maliyyələşdirmə təşəbbüsü özəl sektordan dövlət investsiya və infrastruktur layihələrinə maliyyə cəlb etməyi nəzərdə tutur. Bu təşəbbüsü tikinti və digər sahərlərin nümayəndələrinin daxil olduğu ali şura idarə edir. Təbiətlə bağlı elmi tədqiqatlara xərclərin böyük hissəsi elə həmin qaydada gedir; bu tədqiqatlar kommersiya kompaniyaları tərəfindən elə aparılır ki, onların fəaliyyəti özlərinin və digərlərinin gələcəkdə mövcud olacağı texnoloji mühitə birbaşa təsir göstərsin.

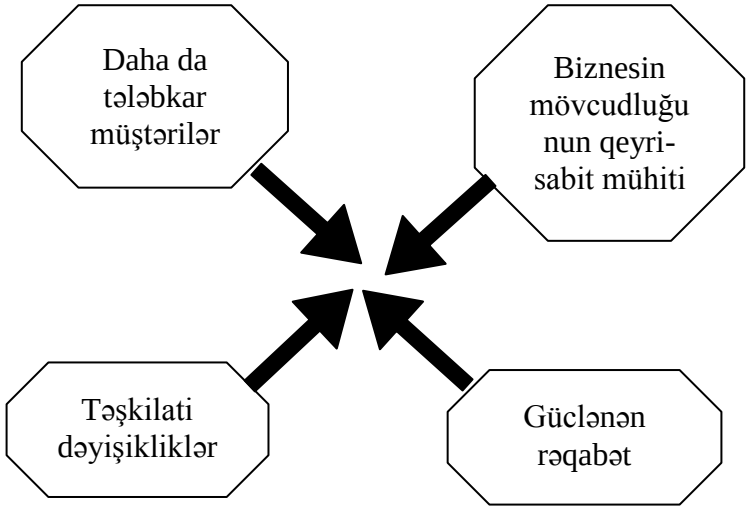
Kompaniyaların heç biri fəaliyyət göstərdikləri makromühitin bütün tərəflərini dərk etməyə hətta ümid də edə bilməzlər. Yeni texnoloji sıçrayışlar və ya qəfil siyasi dəyişikliklər zamanı sürprizlər və sarsıntılar qaçılmazdır. Bununla belə rəqiblərə nisbətən əsas meylləri və dəyişiklıikləri aşkar etmək və bu meyllərə və dəyişikliklərə uyğun hərəkət etmək xüsusilə vacibdir. O kompaniyalar az "sarsıntılara" məruz qalır ki, onlar, "qeyri-mümkünlər" haqqında düşünməyə hazırdılar və öz strategiyalarını hazırlayarkən status-kvo ilə razılaşmırlar. Məsələn, Britaniya pivəbişirmə və tütün kompaniyaları kifayət qədər açıq etiraf edirlər ki, əgər, yeni yüzilliyini əvvəlində artıq ehtimal olunan,

marixuananın istifadəsi leqallaşdırılacaqsa, onların bu situasiyaya fövqəladə planları var.

20.1.2. Bazarlarda dəyişikliklər

Müasir bazarlarda yəqin ki gələcəkdə də davam edəcək bir sıra meylləri müşahidə etmək olar (şəkil 20.1).

Birincisi, müştərilər aldıqlar məhsul və xidmətə daha tələbkar yanaşırlar. Onlar ağlabatan qiymətə, sürətli səmərəli xidmətlə birgə uzunmüddətli və etibarlı məhsullar əldə etməyi tələb edirlər və gözləyirlər. Onlar, həmçinin, aldıqları məhsul və xidmətlərin tələbatlarını ödəyəcəklərini də gözləyirlər. Müxtəlif müştərilərin arzu və tələbatları da müxtəlifdir və uyğun olaraq da kompaniyaların müştərilərin tələbatlarına daha dəqiq uyğun gələn və rəqabətli üstünlük yarada biləcəyi seqmentləri seçmə imkanları yaranır.



Şəkil 20.1. Marketinqə təsir göstərən təzyiq növləri

Bundan başqa, müştərilərin tələbləri getdikcə daha az uzunmüddətli sabitliklə xarakterizə olunur. Bazarda müəyyən mövqeyə müştərilərə üstün əlavə dəyər təklif etmək yolu ilə nail olmaq olar və daimi təkmilləşdirmə olmayanda "dəyərlərin miqrasiyasının" – alıcılar dəyər təkliflərini seçərək miqrasiya edirlər - baş verdiyinə dair əlamətlər hər halda mövcuddur (*Slywotzky*, 1996).

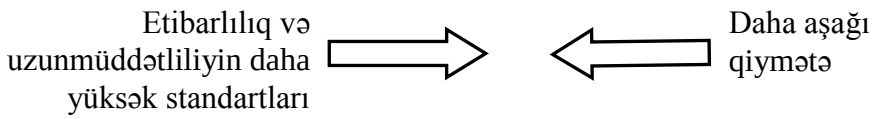
Məsələn, portativ kompüterlərin istehsalı ilə məşğul olan kompüter istehsalının icraçı rəhbəri 1997-ci ildə şikayət edirdi:

> "Əvvəlcə onlara rəngli ekranlı noutbuk lazım idi – biz onu hazırladıq. Sonra keçən il onlara cərgəyə düzülmüş *Pentium*-çip lazım oldu, onu da düzəltməyə məcbur olduq. İndi isə onlar bizə

deyirlər ki, bütün bunların hamısı onlara əvvəlki kmi lazımdır, ancaq, yeganə mühüm olanı isə - kompüterin lələkdən də yüngül olmasıdır".

2000-ci illəri 1990-cı illərdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqləndirən digər mühüm meyl, alıcıların, onlar üçün yüksək dəyərlilik kəsb etməyən xidmət və ya məhsullara əhəmiyyətli əlavələrə ödəniş etməyə daha az meylli olmasından ibarətdir. Bununla yanaşı, inkar etmək olmaz ki, yaxşı inkişaf etmiş və yaxşı idarə olunan brendlər əksər bazarlarda qeyri-brend məhsullara nisbətən öz məhsullarına daha yüksək qiymətlər təyin edə bilirlər. Ancaq, indiki zamanda bu fərq əhəmiyyətli dərəcədə azalıb və müştərilər getdikcə daha tez-tez yüksək xərclərdə əldə etdikləri əlavə dəyərliliyə etiraz edirlər. Burada *Marlboro* siqaretləri haqqında misalı çəkmək yerinə düşər. 2 aprel 1993-cü ildə ("*Marlboro* cüməsi") *Philip Morris* kompaniyası öz mövqelərini aqressiv amerika rəqiblərindən müdafiə etmək məqsədilə bazarda lider olan brend siqaretinin qiymətlərinin 20 faiz aşağı endirildiyi barədə məlumat verdi. Brend anoloji məhsulları daha aşağı qiymətə təklif edən rəqiblərin həmləsi nəticəsində öz bazar payını əhəmiyyətli dərəcədə itirdi. Müştərilər sadəcə *Marlboro* siqaretinin kompaniyanın təyin etdiyi daha yüksək qiymətə dəydiyinə əmin deyildilər. Yeni strateji təfəkkürdə nəzərə almaq lazımdır ki, müştərilər marketinq məsələlərində daha bacarıqlı və daha savadlıdılar. Bacarıqlı müştəri çətin ki, aşağı keyfiyyətli ucuz məhsul alsın, lakin, eyni zamanda, imicin irəlilədilməsinə əsaslanmış reklama da biganə olacaq. Diferensiasiya müştəriyə açıq-aşkar daha yüksək dəyərlilik təqdim edilməsinə əsaslanmalıdır (20.2).

Üçüncü meyl intensivlik dərəcəsi və rəqabətin xarakteri ilə bağlıdır. Rəqabət öz mahiyyət etibarilə daha intensiv və daha qlobal olur. Ümumdünya ticarət təşkilatının sayəsində beynəlxalq ticarətdə məhdudiyyətlər aradan qaldırılır, buna görə də firmalar öz ölkələrində daha kəskin beynəlxalq rəqabətlə qarşılaşır və xaricdə özləri üçün daha böyük imkanlar görürlər. Müasir kommunikasiya vasitələri praktiki olaraq informasiyanın dərhal mübadiləsini təmin etdiyinə görə vaxt və məsafə sürətlə qısalır.



Şəkil 20.2. Müştərilər tərəfindən tələbin artması

Bütün dünyada milyonlarla insanlar 11 sentyabr 2001-ci ildə Ümumdünya ticarət təşkilatının yerləşdiyi nyu-york əkiz-qüllələrinin

terroristlərin idarə etdiyi təyyarələr tərəfindən dağıdıldığı zaman öz gözlərinə inanmayaraq bu mənzərələri izləyirdilər. 18 fevral 1997-ci ildə çinin ali lideri Den Syaopin öləndə, onun ölüm xəbəri Londona, Vaşinqtona və Bonna Pekinin əksər sakinlərinin bu xəbəri eşitmələrindən tez çatmışdı. Xüsusən də "sürətli qidalanmadan" tutmuş oyuncaqlara, kompüterlərə və avtomobillərə kimi müxtəlif məhsul və xidmətlər üçün millətlərarası bazar seqmentlərinin yaranması ilə firmalar strategiyalarını formalaşdırarkən getdikcə daha çox qlobal düşünürlər. Məhsul və xidmətlərin irəlilədilməsi və marketinqi üçün İnternet şəbəkəsindən getdikcə daha geniş istifadə edilir və bu da müasir kommunikasiyanın sərhədlər tanımaması anlamını verir. Omemin (*Ohmae*, 1990) təsvir etdiyi "sərhədsiz dünya" hər halda kiberməkanda artıq mövcuddur.

İştirakçılarının sayının artması ilə bazarı daha intensiv rəqabət xarakterizə edir. Bundan başqa, kəskin rəqabət şəraitində mövcudluğunu qoruya və çiçəklənə bilən firmalar öz təbiətləri etibarilə daha amansız rəqiblər olurlar. Zəif firmalar dəqiq mövqeləşdirməyə və uyğun imkanlara malik olmadıqları bazarlardan sıxışdırılıb çıxarılırlar. Həm daxili, həm də beynəlxalq daha aqressiv rəqabətin güclənməsi nəticəsi ondan ibarətdir ki, firmalar gələcəkdə öz fəaliyyətlərinin miqyaslarına və məqsədli bazarların seçilməsinə daha da çox diqqət ayırmalıdırlar.

Bununla bərabər, rəhbərləri ziddiyyətlər də gözləyir. Mülahizələrdə bazarın getdikcə daha sərt olması və rəqabətin səviyyəsini nəzərə almaqla kompaniyalar öz üzərlərində onları digər firmalarla əməkdaşlığa və şəriklik etməyə məcbur edən daha güclü təzyiq hiss edirlər. Təchizatçılar, müştərilər və hətta rəqiblər arasında əməkdaşlığı getdikcə daha tez-tez müşahidə etmək olar. Keçmişdə olan aydınlıq həmişəlik itirilmişdir və rəhbərlər çox vaxt ikimənalı olan yeni rollarına öyrənməli olacaqlar.

20.1.3. Təşkilati dəyişikliklər

1990-cı illərdə əksər təşkilatlar korporativ "həcmin ixtisarına" və ya "restrukturizasiyaya" maksimum diqqət ayırırdılar. 1990-cı illərin əvvəllərində inkişaf etmiş qərb bazarlarında mürəkkəb iqtisadi şəraitin öhdəsindən gəlmək üçün xərclərin azaldılması cəhdləri daha güclü idi və təşkilatın ierarxik strukturundan həm bütöv fəhlə təbəqəsi, həm də menecerlər ixtisara düşürdü.

İndi ixtisarlar dəbdən düşmüşdür, çünki, firmalar dərk etmişlər ki, "yağ onlarda əzələni zədələməyərək kəsilə biləndir", həddən artıq qəfil arıqlama anorexia industrialis-ə (üzülməyə və sonda ölümə səbəb olan həddən artıq arıq və gözəl görünmə arzusu) —səbəb ola bilər. Bununla yanaşı yeni minillikdə ixtisar təmayülünün təşkilati struktura təsiri daha

geniş olur. O, iki istiqamətdə baş verir: birincisi, firmalar daxilində, ikincisi, firmalararası əlaqələrə təsir şəklində.

Funksional sferalar arasında firma daxili sərhədlər getdikcə daha da yuyulur. Əgər əvvəllər firmalar dəqiq müəyyənləşdirilmiş bölmələrə - marketinq, maliyyə və istehsala bölünmüşdülərsə, indi, hamı etiraf edir ki, "funksional bunkerlərin" olması nəticədə optimal olmayan strategiyaların hazırlanmasına və qabağı görməyən əməliyyatların olmasına gətirib çıxarır. Məşhur firmalarda, funksional bölmələri kompaniyanın fəaliyyətini bütövlükdə nəzərdən keçirə bilən və funksional bölmələr arasında xırda rəqabətə maneə olmayan məqsədli qruplar artıq çoxdan əvəz etmişlər.

Eyni zamanda belə təşkilatda marketinqin rolu şübhə altına alınır (*Brady and Davis*, 1993; *Doyle*, 1995). 1994-cü ildə *Lever Brothers* kompaniyasında marketinq direktoru vəzifəsi ləğv olundu və marketinq və satış bölmələri istehlakçıların tədqiqatı və yeni məhsulların hazırlanması ilə məşğul olan kommersiya qruplarında birləşdirildi. Bununla yanaşı aparıcı pərakəndə müştərilərlə əlaqələrin yaradılmasına cavabdeh olan "müştərilərin inkişafı qrupları" yaradaıldı (*Economist*, 1994a). Anoloji qaydada 1997-ci ildə *İBM* kompaniyası qlobal marketinq fəaliyyətinə yeni yanaşmanı elan etdi. Bu yanaşma müştərilərlə əlaqələrin idarəedilməsinə yönəlmiş vəbazarların idarə edilməsi, əlaqələrin idarə edilməsi, imkanların idarə edilməsi, informasiyaların idarə edilməsi və vərdişlərin idarə edilməsi kimi açar proseslərin əsasında fəaliyyətə gətirilmiş təşəbbüslər formasını aldı. Bütün bunlar əhəmiyyətli dərəcədə marketinqin necı fəaliyyət göstərməsinə dair ənənəvi baxışlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir (*Mitchell*, 1997a).

Marketinq bölməsi iki əsas səbəb üzündən müştərilərə xidmət yolunda maneə ola bilər. Birincisi, bu ərazi məsələsidir. Marketinq bölməsi müştərilərlə işi özünün müstəsna səlahiyyət dairəsi hesab edə və uyğun hakimiyyəti və təsiri saxlamağa can ata bilər. İkincisi, o, təşkilatın əməkdaşlarına, müştərilərlə əlaqələrin yaradılmasına görə məsuliyyəti marketinq bölməsinə həvalə etməsinə əsas verir. Bununla da digər əməkdaların müştərilər barəsində narahat olmaması təhlükəli baxışı formalaşır – qoy bununla mütəxəssislər məşğul olsun. Əslində ənənəvi marketinqin artıq çoxdan olmadığına fikirlər mövcuddur və indi problem bazara çıxış prosesinin idarə edilməsinin daha səmərəli üsullarının hazırlanmasından və reallaşdırılmasından ibarətdir. Bu prosesin gedişində nə funksional bölmələr arasında ənənəvi sərhədlər, nə də kompaniya ilə onun partnyorları arasında xarici sərhədlər nəzərə alınır.

Təşkilatlarda marketinqin məhsuldarlığını tənqid edən bəzi müəlliflər daha da irəli getmişlər. Vebster (*Webster*, 1997) marketinqin taktikada (satış məhsulların bazara irəlilədilməsi proqramlarında), müəyyən dərəcədə müştərilərin nəzər-nöqteyinin müdafiəsində səmərəlli

olduğuna, lakin, etibarlı dəyərlilik təkliflərinin hazırlanmasında və rəqabətli mövqeləşdirmənin hazırlanmasında isə tamamilə qeyri-səmərəli olduğu nəticəsinə gəlmişdir. Doyl (*Doyle*, 1997) marketinq bölməsini, müştərilər üçün dəyərlilik yaratmadığına görə sonda uğursuzluğa düçar olan, satış və mənfəət həcminin sensasiyalı artımına nail olmağa imkan verən radikal ekspansiya strategiyasının mənbəyi hesab edir. Doyla görə, etibarlı inkişaf strategiyası müştərilərə üstün dəyərlərin təqdim olunmasına, həmçinin, daima öyrənməyə və əlaqələrə uzunmüddətli investisiya bazasında innovasiyaların həyata keçirilməsinə əsaslanır. Kompaniyanın strateji qüvvəsi kimi marketiniqn rolunun radikal olaraq yenidən mənalandırma xeyrinə inandırıcı dəlillər belə meydana gəlir.

Birinin sona çatdığını, digərinin başladığını müəyyənləşdirən kompaniyalar arası sərhədlər getdikcə aradan qalxır. Müəssisənin dəyərin əlavə edilməsi zəncirini xammaldan müştəriyədək idarə edilməsi zəruriliyini daha çox dərk etdikcə təchizatçılar, distribyutorlar və müştərilər arasında sərhədlər öz ümumi şəklini dəyişir və bütün zəncir boyu əlavə dəyərlilik yaradılmasında firma-partnyorlarla daha sıx əməkdaşlıq edilir. İndi bir çox müəlliflər "virtual təşkilatlar" barədə danışırlar (*Piercy and Cravens*, 1995), çünki, səbəkə təşkilatları və birliklər təşkilatlarüstü vahidin yaradılması anlamına gəlir.

Təşkilatlarda və bazarlarda baş verən yuxarıda təsvir olunan vacib təmayüllər və dəyişikliklər bütövlükdə biznes strategiyasını, o cümlədən də marketinq strategiyasını yenidən qiymətləndirməyi zəruri edir. Gələcəkdə müvəffəqiyyətli olan strategiyalar qəti və fiksə olunmuş deyil, asan idarə olunan və adaptasiya olunan olmalıdır. Müvəffəqiyyətin açarı öyrənməyə, bazar dəyişikliklərini aşkarlamağa və bazar və firma arasında strateji uyğunluğu təmin etmək məqsədilə imkanların şəklini dyəişdirməyə imkan verən təşkilati şəraitin yaradılmasından keçir.

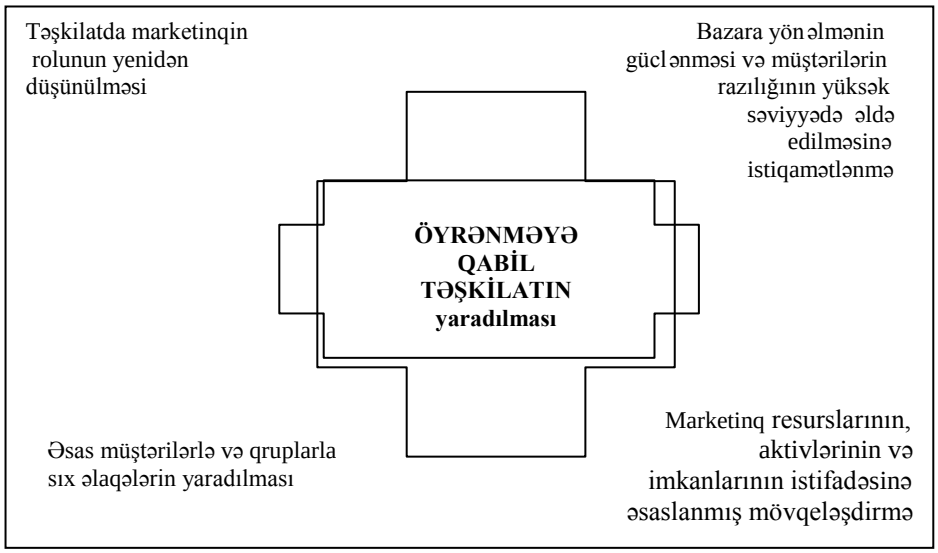
20.2 DƏYİŞƏN DÜNYADA STRATEGİYANIN HAZIRLANMASININ ƏSASLARI

Şəkil 20.3-də mürəkkəb və daima dəyişən şəraitdə getdikcə daha çox əhəmiyyətli olan bir sıra amillər təsvir olunmuşdur.

20.2.1. Öyrənməyə qabil təşkilat

Öyrənmək və adaptasiya qabiliyyəti olan təşkilat sürətlə (çox vaxt gözlənilməyən) dəyişən şəraitdə dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün inkişafı üçün əsas amil hesab olunur (*Fiol and Lyles*, 1985; *Huber*, 1991; *Sinkula*, 1994; *Kilmann*, 1996; *Evans and Wurster*, 1997; *Prokesch*, 1997; *Sinkula et al*., 1997; *Morgan et al*., 1998). Yeni iştirakçılarla, texnologiya-əvəzedicilərlə və dəyişikliklərlə bazarın rəqabətli dinamikası

müştərilərin nəzərində maya dəyəri və ya məhsulun diferensiasiyası sahəsində "ümumi" liderlik strategiyasına əsaslanmış strateji üstünlükləri heç edə bilər (*McKee and Vardarajan*, 1995). Buna baxmayaraq, təşkilatlarda istehsal öyrətməsi mövcud bazar imkanlarına reaksiya verməyə və və onlara uyğun hərəkət etməyə imkan verən potensialı təmin edirlər. Bundan başqa, Dikson (*Dickson*, 1992) güman edir ki, rəqiblərə nisbətən sürətlə öyrənmək qabiliyyəti dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün *yeganə mənbəyi* ola bilər.



Şəkil 20.3. Dəyişən dünyada strategiyanın hazırlanmasının elementar əsasları

Öyrənmə təşkilatın aldığı bilikdə, informasiyada və təcrübədə ehtiva olunur (*Mahoney*, 1998). O həm insanlara, həm də texniki sistemlərə xasdır. Öyrənmə biliklərin əldə edilməsini, işlənməsini, saxlanmasını və yayılmasını nəzərdə tutur. Əksər təşkilatlar üçün əsas problem öyrənməyə maksimal şərait yaradan mühitin və mədəniyyətin uyğunlaşdırılmasının formalaşdırılması ilə bağlıdır (*Slater and Narver*, 1995). Kadr səviyyəsində biliklərin formalaşdırılması və onların idarə edilməsi üçün idarəetmə sistemləri tətbiq etmək lazımdır. Texniki səviyyədə lazımi informasiyanın yığılmasını və saxlanmasını elə qaydada təmin etmək lazımdır ki, lazım olduğu təqdirdə asanlıqla əldə edilsin.

Adətən, təşkilati biliklər bazasının böyük hissəsi menecerlərin və işçilərin başlarında saxlanılır. İxtisarlara düşən və ya rəqib firmalarla işləmək üçün əməkdaşlar kompaniyanı tərk edəndə belə biliklər itirilə və ya ən pis halda rəqiblərin əlinə keçə bilər. Aparıcı əmkdaşların şəxsi işə götürmə müqavilələrində getdikcə daha tez-tez kompaniyanın vacib

işçilərinin biliklərini rəqiblərə verməsinə imkan verməyən "qızıl qandallar" (əməkdaşın hər hansı digər işverəndə işləməsini sərfəsiz edən imtiyaz və ya üstünlüklər) nəzərdə tutulur. Təşkilatlar daha tez-tez öz aparıcı əməkdaşlarından bilikləri alaraq təşkilatın digər üzvlərinə ötürmək üsullarını axtarır və bunun üçün də ekspert sistemləri və öyrətmə posesləri yaradılır. Beləliklə təşkilatın strukturuna "hörülən" biliklərin saxlanmasında etibarlıq təmin edilir.

Müştərilər üçün yüksək dəyərlər yaratmağa imkan verən vərdişlərin və biliklərin inkişafı marketinq strategiyasının hazırlanmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Sleyter və Narver (*Slater and Narver*, 1995) göstərir ki, bazara istiqamətlənmədə diqqət ilk növbədə müştərilər üçün yüksək dəyərlərin yaradılmasına yönəldilməlidir, hansı ki, öz növbəsində müştərilərin və rəqiblərin təhlili əsasında əldə edilmiş biliklərə, həmçinin, təchizatçılardan, sənayenin müxtəlif sahələrində müəssisələrdən, hökumət, universitet, kosultasiya və digər potensial mənbələrdən əldə edilmiş biliklərə əsaslanmalıdır. Bu müəlliflər daima öyrənməyə qabil olan təşkilatların bazarlar, məhsullar, texnologiyalar və müştərilərdən, təchizatçılardan, rəqiblərdən və digər mənbələrdən əldə edilən təcrübəyə, eksperimentlərə və informasiyaya əsaslanan biznes proseslər haqqında bilikləri daima əldə etməsi, işləməsi və yayması haqqında nəticəyə gəlmişlər. Belə öyrənmə təşkilatlara əlverişli imkanları qabaqcadan görmək və qeyri-sabit və fraqmentləşmiş bazarlar şəraitində onlara uyğun fəaliyyət göstərmək imkanı verir.

Amma, öyrənmə qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsinin mürəkkəb və təkmilləşmiş olması mütləq deyil. *İnuit* kompaniyası *Quicken* proqram təminatını, əməkdaşların müştərini evinə qədər izlədiyi və onun hər addımını və təklif edilən məhsula reaksiyasını müşahidə etdiyi zaman, "müştərilərin izlənilməsinin" təşkil olumuş formalarından birinin əsasında hazırlamışdır. *Kimberly-Clark* kompaniyası əməkdaşlarının azyaşlı uşaqları olan ailələrə baş çəkərək onları dinləməsindən sonra *Huggies* (uşaq əsgizisndən sonra uşaqları güvəcə alışdıran xüsusi alt paltarı)markalı məhsul hazırlamışdır. Kompaniyaya məlum oldu ki, bu bazarın hərəkətverici qüvvəsi uşaqların təbii tələbatlarına istiqamətlənmə problemləri deyil, körpələrin "bu qədər uzun müddət uşaq əsgisində qalması" üzündən valideynlərin özlərini günahkar hesab etməsidir! Öyrənməyə üstün qabiliyyətlər, həm hissetmə qabiliyyəti və bazarı başa düşmə qabiliyyəti ilə, həm də texnologiyanı tətiq edəbilmə qabiliyyəti ilə əlaqədar ola bilər.

Öyrənməni gələcək rəqabətqabiliyyətlilik üçün həyata keçirilməli olan əsas tələb olması ilə yanaşı bir sıra rəqabətli strategiyanın vacib tərkib hissəsləri olan bir sıra "qurucu kərpicləri" də daha konkret olaraq təsvir etmək olar.

20.2.2. Bazara yönəlmənin güclənməsi və müştərilər üçün üstün dəyərliliyin yaradılmasına istiqamətlənmə

Yeni kompaniyaların getdikcə çətinliklə girə bildiyi və buna görə də rəqabətin daha da sərtləşdiyi bazarlarda kompaniyanın bazara istiqamətlənmədən başqa yolu yoxdur. Bəsit desək, bazara istiqamətlənmə firmanın fəaliyyətinin müştərinin tələbatı və eytiyaclarını rəqiblərlə müqayisədə daha yüksək səviyyədə ödəməyə yönəlməsi deməkdir. Bunun üçün ilk növbədə müştərilərin nəyi özləri üçün dəyərli hesab etməsini müəyyənləşdirmək və firmanın bütün qüvvəsinin bu dəyəliliyi təqdim etməyə istiqamətlənməsini təmin etmək lazımdır. Müştərilərə üstün dəyərliliyin təqdim edilməsi üsullarının müəyyənləşdirilməsi yeni minilliyin mühüm idarəetmə problemlərindən biridir.

Bazara istiqamətlənmə kompaniyalarda həddən artıq mürəkkəb marketinq strukturunun olması demək deyil. Bundan başqa, bəzi müəlliflər bildirirlər ki, marketinq bölməsinin özü müştərilərin dəyərli məhsul və ya xidmətləri əldə etməsinə maneə ola bilər.

Saymon (*Simon*, 1996) göstərir ki, orta ölçülü qabaqcıl alman firmaları (o onları "gizli çempionlar" adlandırır) öz müştərilərinə həll təqdim etməyə açıq-aşkar istiqamətlənirlər. Bu kompaniyaların fəaliyyətini geniş (onlar dar bazar yuvalarına xidmət etməyə ixtisaslaşıblar) deyil, dərinləşdirilmiş adlandırmaq olar, ancaq, onlar qlobal bazarlarda fəaliyyət göstərirlər. Onların uğuru müştərilərin ehtiyaclarının başa düşülməsinə və müştərilərin problemlərinin həllində qeyri-adi qayğıkeşlik göstərilməsinə əsaslanıb. Bu firmalar, adətən, seçdikləri bazar yuvasında bütün dünya üzrə bazar payı göstəricisinə görə liderlik edirlər. Məsələn, butılkaların markalaşdırılması üçün dünya avadanlıq bazarında *Krones* kompaniyasının payı 80 faizdir. *Hauni* kompaniyası siqaret istehsalı üçün dünya avadanlıq bazarında liderdir və yüksək sürətli avadanlıqlar bazarında onun payı 90 faizə bərabərdir. *Brita* kompaniyasına su üçün məişət filtrləri bazarının 85 faizi məxsusdur. Balıq emal edən avadanlıqlar üzrə dünya bazarının 90 faizi *Baader* kompaniyasına məxsusdur. Bütün bu kompaniyalar dar ixtisaslaşmaya malikdirlər, ancaq, dünya bazarında fəaliyyət göstərirlər.

Winterhalter Gastronom kompaniyası kommersiya tətbiqi üçün qabyuyan maşınlar buraxır. Xəstəxanalar, məktəblər, kompaniyalar, mehmanxanalar, hərbi müəssisələr də daxil olmaqla bu məsulların istehlakçıları çoxdur və onların hər birinin məhsula öz tələbləri var. Əksər məhsullar artıq mövcuddur və *Winterhalter* kompaniyası müəyyən etmişdir ki, ona bazarın ancaq 2 faizi məxsusdur. Bu firmanın strategiyasının istiqamətini dəyişməyə stimullaşdırdı. Birincisi, ancaq mehmanxanalara və restoranlara yönəlmək qərara alındı (kompaniyanın adının ikinci hissəsi məhz bu qərardan sonra yarandı). Kompaniyanın

biznesi yeni təyinat aldı – o otel və restoranlar üçün təmiz stəkan və boşqab təchizatçısına çevrildi. Bazarın spesifik tələbatını ödəyən qabyuyan maşınların hazırlanması ilə yanaşı kompaniya məhsul assortimentinə suyun keyfiyyətini yaxşılaşdıran qurğu, şəxsi yuyucu vasitələr brendi vəsutkaboyu servis daxil edərək onu genişləndirdi. Beləliklə, kompaniya yuyucu vasitələrin təchizatı və servisi ilə məşğul olmağı digərlərinin öhdəsinə buraxaraq, bütün bazara qabyuyan maşınlar təqdim etmək yerinə, ciddi surətdə seçdiyi seqmentlə məşğul oldu və təmiz stəkan və boşqablar üçün bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürdü. 1990-cı illərin ortalarında kompaniya seçdiyi seqment üzrə dünya bazarında öz payını 20 faizə qədər artırdı (*Simon*, 1996).

Müştərilərə yüksək dəyərlilik təqdim etmədə heç bir firma hərəkətsiz dayana bilməz. Bu gün rəqiblərin təklifi ilə müqayisədə yüksək qiymətləndirilənlər sabah normaya çevriləcəklər. Müştərilərə ünvanlanmış yenilikçilik və təklifin daima təkmilləşdirilməsi dayanaqlı rəqabət üstünlüyünə nail olmada mühüm rol oynayır. Saymonun "gizli çempionlarına" qayıdaq: onlar bunu əminliklə nümayiş etdirirlər. Bu firmaların əksəriyyəti texnoloji üstünlüklər nəticəsində öz bazarını yaradıblar, lakin, sonradan, bazarda peyda olan yeni iştiraskçıları qabaqlamaq üçün innovsiyanı davam etdirmişlər. Bu firmalar, adətən, çoxsaylı patentlərə malikdirlər və yeni məhsulların satışından böyük həcmdə mənfəət əldə edirlər. Eyni zamanda onların əsas xüsusiyyəti texnologiya yarışı ilə bazara istiqamətlənmə arasında tarazlığı qoruya bilmək qabiliyyətidir. Texnologiya üstünlüyündəndan səmərəli istifadə etdmədə tam qərarlı olan kompaniyalar bu üstünlükləri bazarın dəyişən tələblərinə uyğunlaşdırmağa çalışır. Məsələn, ABŞ bazarında "gizli çempion" olan *W.L.Gore İnc* toxuma malları istehsalı sahəsində öz texnoloji liderliyindən paltar və ayaqqabı istehsalı sferasında fəaliyyət göstərən müştərilərinə uyğun gələn məhsullar hazırlamaqdan ötəri istifadə edir.

Real olaraq bazara istiqamətlənmiş və müştəriləri üçün üstün dəyərlilik yaratmaq niyyəti olan kompaniyaların diqqət mərkəzində müştərilərin probleminin həllinin axtarılması durur. Mövcud məhsulların satışına mərkəzləşmək əvəzinə, firma, ilk növbədə, müştərilərin cari və gələcək problemlərinin müəyyən edilməsi və sonra isə uyğun həllərin axtarışı ilə məşğul olur. Tapılmış həllər öz arxasınca yeni məhsul və xidmətərin hazırlanmasını, digər təchizatçıların təklifi ilə inteqrasiya (birliklərdə birləşmə yolu ilə) və hətta bəzi hallarda kompaniyanın müştərilərə kifayət qədər yaxşı xidmət göstərməməsi və alternativ təchizatçılara müraciət etməyi məsləhət görməsinə dair qərarın qəbul edilməsini gətirə bilər. Bütün variantlar tükəndikdən sonra, həqiqətən də bazara istiqamətlənmiş firma bir şərtlə müştərilərin daha xeyirxah olmasına (nəticədə daha uzunmüddətli biznesə) nail ola bilər. O,

müştəriyə kompromissə getməyə və ya təqdim edilən həllin daha uyğun olduğuna inandırmamalı, müştəriyə məhz lazım olanı verə bilmədiyini etiraf etməlidir.

20.2.3. Marketinq aktivlərinin, imkanlarının və səriştəlilik növlərinin istifadəsinə əsaslanmış mövqeləşdirmə

1990-cı illərin əvvəllərində strategiya məsələlərinə həsr olunmuş ədəbiyyatlar üzrə ixtisaslaşmış müəlliflər öz diqqətlərini əsasən firmalar haqqında "resurslara əsaslanmış nəzəriyyəyə" yönəldirdilər (bax, fəsil 6). Bu nəzəriyyə, strategiyanın, sadəcə, firmanın müştərilərə xidmət göstərmə qabiliyyətindən asılı olmayaraq müştərilərə özünə cəlb etmə cəhdlərinə deyil, onun resurslarına və imkanlarına əsaslnamaq zəruriliyini ön plana çəkir. Bununla belə, resurslara əsaslanan nəzəriyyənin tərəfdarları, resursların, ancaq müştərilərə onlara lazım olanı təqdim etməsinə çevrilməsində dəyərli olduğu faktını nəzərdən qaçırmaq riskini daşıyırlar. Kitabda təsvir edilmiş "resurslara əsaslanan marketinq" metodunun mahiyyəti məhz bundadır.

Bazarlar dəyişir və onunla yanaşı firmaların aktivləri və imkanları kimi resurslar da dəyişir. Firmanın çiçəklənməsi üçün onları daima yaxşılaşdırmaq və inkişaf etdirmək lazımır. Marketinq menecerlərin mühüm vəzfiəsi gələcəkdə və həmçinin, indi lazım olacaq səriştəlilik növləri və aktivlərinin əvvəlcədən yaratmaq və ya əldə edə bilmək üçün onları müəyyənləşdirilməkdən ibarətdir.

Bu vəzifə heç də asan olmaya və fəaliyyət sərbəstliyi də məhdud ola bilər. Məsələn, *İBM* kompaniyasının universal kompüterlər-meynfreymlər istehsalı ilə bağlı əsas səriştəlilik növləri fərdi kompüterlərin üstünlük təşkil etdiyi 1980-cı illərdə öz aktuallığını itirdi. Nəticədə kompaniyanın bütün dünya üzrə fəaliyyəti kəskin pisləşdi. Buna baxmayaraq *İBM* kompaniyasının yeni rəhbəri Lu Gerstner yeni strateji məqsəd müəyyənləşdirdi – qlobal şəbəkə avadanlıqları bazarında hakim mövqe əldə etmək, bunun üçün də meynfreymlərin istehsalı ilə bağlı qeyd edilmiş səriştəlilik növləri həlledici əhəmiyyət kəsb edirdi.

6-cı fəsildə deyildiyi kimi, marketinq resursları rəqabətli üstünlüyün yaradılması və saxlanılması üçün bazarda istifadə edilə bilən bütün mülkiyyət və proses növləridir. Belə resursların bütöv bir cərgəsi mövcuddur – məşhur brend adlarından tutmuş bölüşdürmə kanallarının, informasiya sistemlərinin və keyfiyyətin idarəetmə sisteminin unikal metodlarına kimi. Bu aktivlər müəssisənin uzun müddət ərzində yaratdığı və əldə etdiyi indi isə bazarda inkişaf etdirilməsi mümkün olan resursların yığılmasıdır. Səriştəlilik növləri – bu bu aktivlərin bazarda maksimal səmərəli inkişaf etdirilməsi üçün istifadə edilən vərdişlərdir.

Bu təriflər resurslara əsaslanan nəzəriyyənin tərəfdarlarının fikirləri ilə səsləşir. Məsələn, Barni güman edir ki, məhz idarəetmə ən vacib resursdur, çünki menecerlər qazandıqlar əvvəlki təcrübələr əsasında öz bazar haqqındakı biliklərindən çıxış edərək aktivlərin və digər mövcud resursların istifadəsinə sərəncam verirlər.

6-cı fəsildən məlum olduğu kimi, Dey (*Day*, 1994) üç əsas səriştəlilik növünü fərqləndirmişdir: xaricdən-daxilə, daxildən-xaricə istiqamətlənmiş və əhatə etmə və iteqrasiyanı müəyyənləşdirəm səriştəlilik növləri. Xaricdən-daxilə istiqamətlənmiş səriştəlilik növləri müəssisəyə öz müştərilərini başa düşməyə və onlarla daha sıx əlaqəni yaratmağa imkan verən vərdiş və bacarıqlardır. Daxildən-xaricə istiqamətlənmiş səriştəlilik növləri müştərilərə daha keyfiyyətli məhsul və xidmətlər təqdim etmək üçün bazarda istifadə edilməsi mümkün olan firmanın və onun əməkdaşlarının daxili imknalarıdır. Əhatə etməni və inteqrasiyanı müəyyənləşdirən səriştəlilik növləri müştərilərə uyğun məhsul və xidmətlər təqdim etmək naminə təsvir edilmiş iki kateqoriyanı birləşdirir.

Ayrıca bir firma bütün aktivlər və imkanların sahibi ola bilməz. Getdikcə daha tez-tez kompaniyalar digər firmalarla şəbəkə təşkilatları və birliklər yaradır ki, bu da onlara partnyor firmalara məxsus əlavə aktivlərdən və səriştəlilik növlərindən istifadə etmək imkanı verir (15-ci fəsilə bax). Birliklər dörd əsas səriştəlilik növləri və aktivlər kateqoriyasının mövcudluğunu təmin edə bilər: yeni bazarlara giriş, idarəetmə səriştəliliyinə giriş; texnoloji səriştəliliyə giriş; iqtisadi faydalar.

Bununla belə, əməkdaş firmalarla birliklərə və şəbəkə təçkilatlarına daxil olmaqla əlaqədar əldə edilmiş üstünlükləri reallaşdırılması ilə bağlı problemlər də mövcuddur. 1990-cı illərdə yaradılmış çoxlu kompaniya birlikləri dağılmışdır. Bu yeni tipli təşkilatların uğurlu fəaliyyəti üçün lazım olan birliklərin və vacib idarəetmə vərdişlərinin başa düşülməsi, təəsüf ki, məhduddur (15-ci fəsilə bax).

Marketinq aktivləri və səriştəlilik növləri birgə istənilən rəqabətli mövqeləşdirmə üçün əsasdır. Firmalar təkrarlanması çətin olan və rəqiblərini aktivlərinin və səriştəlilik növlərinin keyfiyyəti ilə üstələyən aktivləri və səriştəlilik növləri əsasında öz mövqeyini möhkəmləndirməyə can atmalıdır. Həmçinin, firmalar, bir çox digər situasiyalarda istifadə oluna bilən (məsələn, brendin yeni bazarda yayılması üçün, texnologiyanın yeni sahələrdə istifadəsi üçün, şəbəkə birliklərinin istifadəsinin yeni üsullarının axtarılması üçün) belə aktiv və səriştəlilik növlərinin yaradılmasına və əldə edilməsinə səy göstərməlidir. Gələcəyi müəyyənləşdirən ən mühüm məsələ yeni məhsul və xidmətlərin yaradılması məqsədilə müxtəlif aktiv və səriştəlilik növlərinin əlaqələndirilməsi imkanından ibarətdir.

20.2.4. Aparıcı müştərilərlə daha sıx əlaqələrin yaradılması

16-cı fəsildə firmaların öz müştəriləri ilə daha sıx əlaqələrin yaradılması üsulları nəzərdən keçirilmişdir. Əsas problem hansı müştərilərlə belə əlaqələrin yaradılması və bu əlaəqlərin necə formalaşdırılması məsələləridir.

Əlaəqlərin marketinqi (*Payne*, 1995) son illərdə marküetinq tədqaiatlarının ən mühüm nailiyyətlərindən biridir. Onun bəzi bazarlarda müəyyən müddət ərzində və müxtəlif adlar altında (məsələn, maliyyə xidmətləri sferasında şəxsi hesabların idarəediciləri) mühüm hesab edilməsinə baxmayaraq, indi, hər yerdə keyfiyyətli xidmət və daha geniş bazarlarda tətbiq oluna bilən əlaqələrin yaradılması əsasında müştərilərin saxlanmasını etiraf edilir.

İstehlakçı bazarlarında müştərilərlə əlaqələri əvvəlcə brendinq və reputasiyanın yaradılması yolu ilə qurmaq olar. Kommersiya bazarlarında keçmiş əlaqələr bir tərəfdən fərdlər, digər tərəfdən isə satış üzrə mütəxəssislər və təchizat üzrə mütəxəssislər arasında tipik əlaəqlər idi. Bununla belə, müasir işgüzar bazarlarda kollektiv satışlara və kompaniyanın daxili bölmələrinin bütün spektri üzrə əlaqələrin yaradılmasına xüsusi diqqət verilir. Məqsəd müştərinin biznesinin xüsusiyyətlərini başa düşərək və məhsulun dəyərini artıran əlavə dəyərlilik təqdim edərək "seçilən xarici mənbə" olmaqdır. Anoloji qaydada, Saymon (*Simon*, 1996) qeyd edir ki, işgüzar bazarlarda kifayət qədər uzun müddət saxlanılan əlaqələrin əsasında şəxsi/sosial, arabir, birgünlük əlaqələr deyil, etibarlı iqtisadi və kommersiya əsaslandırılması durur.

Zilke və Pol (*Zielke and Pohl*, 1996) göstərirlər ki, 1990-cı illərin əvvəllərində maşınqayırma sahəsində müvəffəqiyyətə aparan əsas amillər dəyişilmişdir. 1990-cı ildə uğurun sirri funksionallararası qrupların, mərkəzləşdirilmiş təchizatın və kollektiv işin yaradılması idi. Hesab olunurdu ki, məhz bu amillər daha yüksək məhsuldarlıqlı firmaları zəif firmalardan fərqləndirir. Ancaq, 1996-cı ilə döğru bu əməliyyat xarakteristikaları sahə standartlarına çevrildi və artıq qalib və məğlub arasında diferensiasiyaya yol vermir. Müasir dövrdə qabaqcıl kompaniyalar məhz müştərilər və təchizatçılarla əlaqələri ilə fərqlənirlər. Müasir dövrdə bazarın liderləri dəyərin artımının bütün zəncirini idarə edirlər, həm də, təchizatçılar yeni məhsulların yaradılması və keyfiyyətin yüksəldilməsi barədə daha tez-tez maraqlanırlar. Onlar, həmçinin, özlərinin əmək ödənişləri sistemlərini və digər mükafatlandırmalarının müştərilərin tələbatları ilə əlaqələndirilmiş məhsuldarlığın plan göstəriciləri ilə əlaqələndirilər. Onilliyin əvvəlində əsas diqqətin səmərəliliyə yönəlməsinə baxmayaraq, indi vurğu öz yerini dəyişmişdir:

birinci yerə müştərilər və təchizatçılarla əlaqələrin idarə edilməsi çıxmışdır.

Ancaq, heç də müştərilərin hamısı öz təchizatçıları ilə daha da sıxlaşan əlaəqləri qiymətləndirmirlər. Anoloji qaydada, ayrı-ayrı müştərilərlə daha sıx qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasına xərclər (vaxt, səylər və maliyyə resursları xərci baxımından) uzunmüddətli kommersiya faydaları şəklində özünü doğrulda bilər. Firmalar üçün hər bir müştəri və ya müştəri qrupları ilə qarşılıqlı əlaqələrin optimal intensivliyini müəyyənləşdirmə və sonra isə nəzərdə tutulmuş səviyyəyə çatmaq üçün səmərəli və rasional vasitələrin axtarılması getdikcə daha da mühüm məslələyə çevrilir. İstənilən firma, yəqin ki, indiki anda hansı müştəriyə xidmət göstərməsindən asılı olaraq müxtəlif marketinq rejimlərində işləyəcək. Bəzi aparıcı müştərilərə münasibətdə onları "partnyorlar" şəklində əldə etmək məqsədilə fərdi yaxın əlaqüələrin yaradılması kifayət edir. Bu zaman digər qruplarla marketinq fəaliyyəti daha az intensiv olacaq və partnyorlar deyil, "tərəfdarlar" əldə etməyə istiqamətlənəcəklər. Firma özünün üçüncü qrup müştərilərinə, ilk növbədə onlarla sövdələşmə bağlamaq niyyəti ilə kütləvi marketinq metodları tətbiq edə bilər. **Çoxrejimli marketinq**, yəni müxtəlif müştərilərə və ya müştəri qruplarına müxtəlif marketinq metodlarının tətbiq edilməsi çox böyük ehtimalla bütün müştərilərə tətbiq edilən universal marketinqi əvəvz edəcəkdir.

20.2.5. Təşkilatlarda marketiniqin roluna yenidən baxılması

Yuxarıda deyilənlər əsasında belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, təşkilatlarda (və ya "virtual şəbəkələr" dailində) marketinqin rolu və funksiyasını yenidən müəyyənləşdirmək və ona yenidən baxmaq lazımdır.

Belə yenidən mənalandırmanın əsasında marketinqin təşkilatların funksional marketinq fəaliyyəti istiqamətindən, onun strukturun bölmə anlayışından getmə durur. Getdikcə daha tez-tez marketinq dəyərin artırılması zənciri çərçivəsində proses, qısa və uzunmüddətli mərhələdə müştərilər üçün dəyər yaradılmasının asılı olduğu proses hesab olunur. Uyğun olaraq da, marketinq titullarına deyil, marketinq vərdişlərinə istiqamətlənmək lazımdır (*Brown*, 1995). Maneəçilik törədən deyil, sürətlə reaksiya verməyi və çevikliyi təmin edən struktur yaratmaq lazımdır. Bu mənada *Virgin* və *The Body Shop* kimi bəzi qabaqcıl kompaniyaların ümumiyyətlə marketinq bölməsinin olmadığını qeyd etmək maraqlı olardı, ancaq, çox az adam bu kompaniyaların öz müştərilərinə yaxın olmasına və onların istehlakçıların tələbatlarına reaksiya göstərmək qabiliyyətinə şübhə edə bilər (*Doyle*, 1995).

Braun (*Brown*, 1995) qeyd edir:

"Müasir dövrdə iki tip korporasiya mövcuddur: marketinq şöbəsi olanlar və marketinq ruhu yaşayanlar. Hətta *Fortune 500*-ün reytinqini gözucu nəzərdən keçirsək, görərik ki, sonuncu korporasiyalara ən qabaqcıl kompaniyalar aiddir, birincilərə isə biznesin artıq köhnəlmiş ənənələrində bataraq tez yox olurlar".

Saymon da (*Simon*, 1996) qeyd edir ki, onun "gizli çempionlar" seçiminin əksər firmalarında marketinq şöbəsi yoxdur. Buna baxmayaraq, onlara iki xarakterik xüsusiyyət xasdır. Birincisi, bu firmalar öz müştərilərinə son dərəcədə yaxınlıqları ilə fərqlənirlər və bütün işçilərinin müştərilərə xidmət göstərmədə öz rollarını başa düşməsinin qayğısına qalırlar. İkincisi, bu firmalar daima müştərilərinə əlavə dəyərlilik təqdim edərək, innovasiya və öz təkliflərini təkmilləşdirmək yolu ilə öz müştərilərinin problemlərinin həllinə yönəliblər. Bu iki xüsusiyyətdə bazara istiqamətlənmənin mahiyyəti əks olunub, ancaq, onun formalaşması marketinq şöbəsinin maneəçiliyi olmadan həyata keçirilir.

Gələcəkdə marketinin rolunu müəyyənləşdirərək marketinqin iki əsas səviyyədə fəaliyyət göstərdiyini etiraf etmək olduqca vacibdir: strateji və praktiki. Praktiki səviyyədə brend-menecerlər və marketinq menecerləri bazar tədqiqatı aparmaq üzrə ixtisaslaşan kompaniyalarla, reklam agentlikləri ilə, ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə agentliklərlə və sairə ilə müqavilələr bağlamaq kimi gündəlik marketinq vəzifələrini yerinə yetirirlər. Tez istifadə edilən istehlak mallarının istehsalı sferasında kompaniyalar, həmçinin, məhsulların bazara irəlilədilməsi, xüsusi təkliflər, müsabiqələr və s. üzrə sahə və istehlakçı tədbirlərini təşkil etmək üçün çoxlu vaxt sərf edirlər.

Starteji səviyyədə marketinq çox vaxt firmanın hansı bazarlarda işləməli olduğu və bu bazarlarda rəqabətə necə davam gətirməyin mümkünlüyü kimi həllərlə bağlıdır. Bu səviyyədə marketinq funksional fəaliyyət növü deyil, o, alternativ vərdişlərə və biliklərə malik təşkilatın müxtəlif səviyyələrinin nümayəndələrinin iştirakını tələb edir. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, burada, təklifin əsaslandığı bütöv bir resurslar, imkanlar və əlaqələr kompleksi bazasında müştərilər üçün üstün dəyərlər yaradılması məqsədilə bazara çıxış proseslərinin idarə edilməsi ilə əlaqədar probleümlər meydana çıxır.

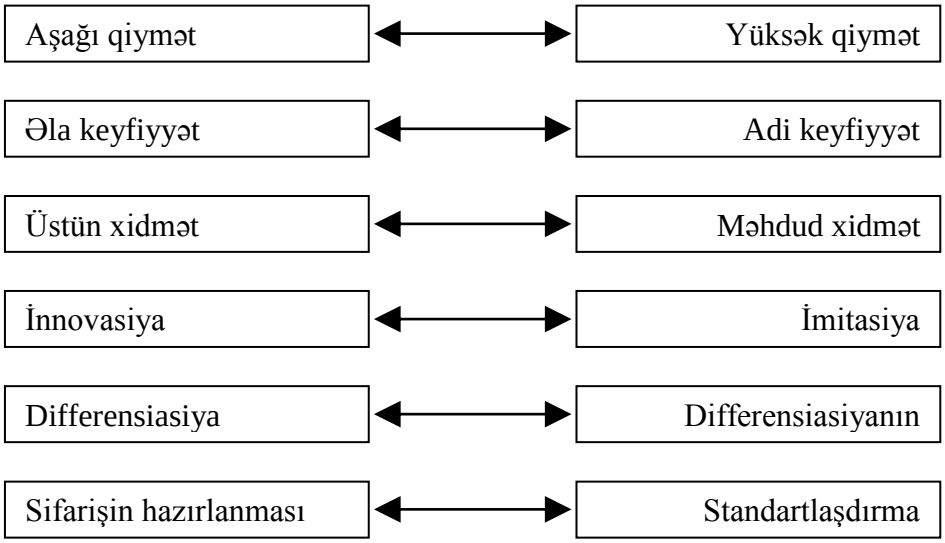
Marketinq çevik olmalı və qalmalı, dəyişikliklərə reaksiya göstərə bilməlidir. Bu fəlsəfənin marketinq hiyləsindən fərqi məhz bundadır. Strateji səviyyədə təşkilatın hər biri üzvi, ilk növbədə, müştərilər haqqında düşünməlidir, çünki, *Xerox* kompaniyasıın rəhbərinin firmanın missiyasını xülasə edilməsində dediyi kimi, son nəticədə məhz müştərilər firmanın mövcud olacağını və gələcəkdə onun əməkdaşlarının və menecerlərinin işlə təmin olub-olmayacaqlarını müəyyənləşdirirlər.

Hendi (*Handy*, bax, *Abrahams*, 1996) gələcəkdə mövcud olacaq "üçyarpaqlı" təşkilatlardan yazır. Bu üç "yarpaqdan" ibarət təşkilat olacaq. Birincisi – bu fiksə edilmiş müqavilə şərtləri əsasında işləyən yükəsk səviyyəli peşəkar rəhbərlərdən ibarət kiçik özək olacaq. Onlar müəssisəni idarə edəcək və strateji qərarlar qəbul edəcəklər, məsələn, kompaniyanın hansı bazarlarda işləyəcəyivə şəxsi rəqabətli üstünlüyünü hansı qaydada yaradacağına (yuxarıda təsvir edilmiş mövqeləşdirmə haqqında qərar) dair. İkinci "yarpaq" təyin edilmiş müddətli müqavilələr əsasında işləyən və ictimaiyyətlə əlaqə, məlumatlar bazasının idarə edilməsi və reklam kimisferalarda xidmət göstərən əməkdaşlardır. Bu menecerlər praktiki marketinqdə və onun tətbiq edilməsi məsələlərində mütəxəssislər olacaqlar, lakin, onların fəaliyyətləri nəzarət olunacaq və yönəldiləcək. Üçüncü "yarpaq" – bu təşkilata peşəkar təcrübə və bilik gətirəcək xüsusi muzdlu podratçılardır: reklam agentlikləri, dizayn və sairə üzrə məsləhət firmaları.

Gələcəkdə mövcud olacağı proqnozlaşdırılan intensiv rəqabətli bazarlar şəraitində biliklərin mənimsənilməsi və onlar əsasında fəaliyyət göstərilməsi bacarığı, aktivlər və səriştəlilik növləri bazasında startegiyanın hazırlanması, ayrı-ayrı bazar seqmentləri ilə sıx əlaqələrin saxlanılması və nəhayət təşkilatlarda marketinqin roluna və miqyasına yenidən baxılması rəqabətli üstünlüyün yaradılması üçün əsasdır.

20.3 RƏQABƏTLİ MÖVQELƏŞDİRMƏ STRATEGİYALARI

Yuxarıda göstərildiyi kimi, rəqabətli mövqeləşdirmə, firmanın rəqiblərinə nisbətən məqsədli seqmentlərə daha səmərəli xidmət məqsədləri üçün istifadə edə biləcəyi seçilmiş bazar məqsədləri və aktivləri arasında uyğunluğu təmin edən seçimə aiddir. Əslində firmaların bazarlarda öz mövqeləşdirilməsini müəyyənləşdirilməsində edə biləcəyi həddən artıq çoxlu müxtəlif üsullar mövcuddur. Bu üsulları qruplaşdıraraq şəkil 20.4-də təsvir edilən altı əsas diferensiasiya meyarı əldə etmək olar. Mövqeləşdirmə qiymətə; texniki keyfiyyətə (daha doğrusu növə); xidmətlərə; sifarişlərin hazırlanmasına; faydalılığın diferensiasiyasına; innovasiyalara əsaslana bilər.



Şəkil 20.4.Mövqeləşdirmənin əsas variantları

Ayrı-ayrı firmaların eyni zamanda bir neçə meyar üzrə mövqeləşdirmə haqqında qərar qəbul edə bilməsinə baxmayaraq, onlar çox vaxt onlar arasında ziddiyyət aşkarlaya bilələr. Məsələn, yüksək növlü məhsul təklifi adətən xərclərin saxlanması ilə və uyğun olaraq da mümkün qədər aşağı qiymətlə uyuşmazdır. Bundan başqa, yüksəksortlu məhsula aşağı qiymətin qoyulması alıcılarda çaşqınlıq yarada bilər. Dayanıqlı mövqeyin yaradılması sirri onun marketinq aktivləri və firmaların sərişt‌əlilik növləri üzərində qurulmasından ibarətdir.

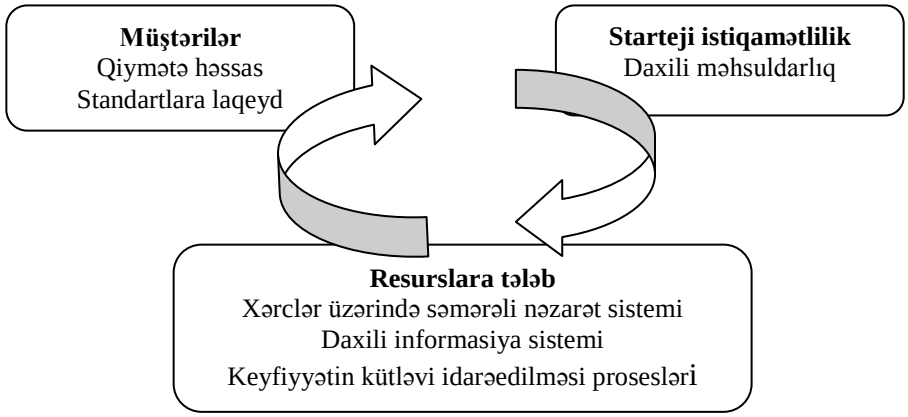
20.3.1. Qiymətə görə mövqeləşdirmə

Qiymətə görə dayanıqlı mövqeləşdirməyə nail olmaq üçün xərclərə nəzarət etmək lazımdır: heç olmazsa o rəqiblərin xərclərindən çox olmamalı, ən yaxşısı isə onlar mümkün qədər aşağı olsun. Əgər xərclərə görə üstünlük yoxdursa, qiymət müharibəsinin təşəbbüskarı əlverişsiz maliyyə vəziyyətinə düşə bilər və bütün mövqeləşdirmə strategiyası dayanıqsız ola bilər. Aşağı qiymətli mallar təchizatçısı kimi mövqeləşmək üçün daxildən-xaricə istiqamətlənmiş və və əhatə etməyə və inteqrasiyaya səbəb olan sərişt‌əlilik növlərinin inkişafı tələb olunur. Xərclər üzərində səmərəli nəzarət sistemləri (fəaliyyət növləri üzrə maya dəyərinin kalkulyasiyasının köməyi ilə) təkcə firmaların şəxsi əməliyyatları çərçivəsində deyil, həm də təchizatçıların fəaliyyətləri çərçivəsində lazımdır. Xammalın və sairənin alınması xərcləri elə qaydada təşkil olunmuşdur ki, onları minimuma endirmək mümkün

olsun. Anoloji qaydada xərclərin minimallaşdırılması məqsədilə bölüşdürülmə sferasında logistikanın idarə edilməsi baş verir.

Bəzi firmalar üçün aşağı qiymətdə mövqeləşdirmənin əlverişli variant olmasına baxmayaraq, onlar, daima, xüsusən də bazarda mövcud iştirakçılarla müqayisədə xərclərin azaldırlması üçün istifadə edilməsi mümkün olan yeni praktiki iş metodlarına malik yeni rəqiblər peyda olduqda, xərclərin aşağı salınması üzərində işləməlidirlər.

Qiymət mövqeləşdirməsi strategiyası bazarda müvəffəqiyyət qazanması üçün həyat qabiliyyətli və qiymətə həssas olan bazar seqmentinin olması da zəruridir. Əksər bazarlarda alışlar edətrkən qiymətdən çıxış edən alıcılar mövcuddur.Buna baxmayaraq, 1990-cı illərdə aydın oldu ki, belə müştərilər də baza xidmət səviyyəsi və məhsul keyfiyyətinə ümid edirlər, deməli, təkcə aşağı həddə uyğun olan qiymət çətin ki alışlar üçün kifayət qədər kəsərli əsas olsun.



Şəkil 20.5. Aşağı qiymətə görə mövqeləşdirmə

Məsələn, 1996-cı ilin noyabrında aşağı qiymətlərlə qida məhsullarının satışında ixtisaslaşan *KwikSave* kompaniyası Böyük Britaniyada özünün 107 mağazasının bağlandığını bildirdi. *KwikSave* kompaniyası öz müştərilərinə "heç bir əlavə xidmət olmadan" xidmət variantları, aşağı qiymətlər, "topalar yüksəkdikcə, qiymətlər aşağı düşür" sprinsipi üzrə satışlar təqdim edirdi. Ancaq, 1990-cı illərin ortalarına doğru belə mövqeləşdirmə öz sabitliyini itirdi. *KwikSave* kompaniyası eyni tipli mağazalara malik məşhur kompaniyalar – *Tesco, Sainsbury's* və *Safeway* - arasında boğuldu.Bu kompaniyalar üstün xidmətlə əlaqələndirilməklə aşağı qiymətlər və mağazalara baş çəkmədən daha yaxşı təəsürat təqdim edirdilər. Bundan əlavə, bazarda yenicə peyda olan aşağı qiymətlərlə məhsullar təqdim edən *Aldi* və *Netto* kimi iştirakçılar böyük həcmləri və minimal servis xidmətləri sayəsində *KwikSave* kompaniyasının təyin edə

biləcəyindən daha aşağı qiymətlər təklif edirdilər. *KwikSave* kompaniyası müştərilərə kifayət qədər yönəlmədiyini, sövdələşmələr baəğlamaq naminə həddən artıq qurbanlar verdiyini, həddən artıq sürətlə genişlənməyə cəhd göstərdiyini, tər məhsullar,gözəllik və sağlamlıq üçün mallar və uşaq malları kimi "müasir" mallar təqdim etmədiyini etiraf etdi. Mağazaların əməkdaşlarının 40 faizindən çoxu müvəqqəti işə götürmə və ya əvəzçilik şərtləri ilə işləyirdilər və onlar müştərilərə yüksək səviyyəli xidmətlər göstərməkdə maraqlı deyildilər. *KwikSave* kompaniyası həmçinin etiraf etdi ki, texnologiyanın tətbiqi mənasında da öz rəqiblərindən təxminən üç-dörd il geri qalırdılar. Məsələn, o müştərilərin hesabını birbaşa debetləşdirilməsi üçün *Switch* sistemindən istifadə edirdi, ancaq, o, bu sistemin köməyilə müştərilərini və onların alıcılıq davranışı modellərini daha dərindən başa düşmək üçün məlumatların yığımı və təhlilini apara bilmirdi. *KwikSave* kompaniyasında bir kvadrat futa düşən satışın həcmi təxmini qiymətləndirmələrə görə , *Sainsbury's* kompaniyasının anoloji göstəricisindən iki dəfə aşağı idi (*The Guardian*, 8 November 1996).

Əgər qiymətə dəqiq müəyyənləşdirilmiş həssas sektor varsa, firma isə bu bazara xidmət göstərərkən xərclər üzrə üstünlüyə malidirsə, onda, qiymətə görə mövqeləşdirmə uğurlu ola bilər. Dəyəri 5 999 funt sterlinq olan *Scoda Felicia* avtomobil modeli qiymətə çox həssas olan şəxsi avtomobil alıcılarının diqqətini cəlb etmək üçün aşağı qiymətə müvafiq olan spektrə mövqelənmişdir. Bundan başqa, kompaniya öz müştərilərini öz kapitalı çatışmayan və özlərinin gələcək maliyyə vəziyyətlərindən narahat olan "OPTİ" (Over-mortgaged, Post-Thatcherite İndividuals – Marqaret Tetçer vəzifədən getdikdən sonra girovla çoxlu kredit yığmış şəxs) adlandırırdılar. Bu istehlakçılar üçün mülkiyyət, pul və iş ailə , sağlamlıq və şəxsi münasibətlərlə müqayisədə az əhəmiyyətlidir. Ətraf mühitdə avtomobilin onlar üçün prioritet dəyərli olmadığı təəsüratını yaratmağa çalışaraqbu istehlakçıların 92 faizi əmindir ki, avtomobillər həddən artıq reklam edilmişlər və həddən artıq bahalıdırlar. 66 faiz isə hesab edir ki, əgər avtomobildən brend simvolunu götürsək, onda, bir modeli digərindən ayırmaq çətin olar. *Scoda Felicia* bazara "vicdanlı niyyətlərlə kifayət qədər stilli model" kimi bazarda irəlilədirdi, reklamda isə avtomobil *Volkswagen* (*VW*) loqotipi fonunda görünürdü: əlverişli təəsüratın yaradılmasına ana kompaniyanın adının etibarlılıq və keyfiyyətlə assosiasiya olunması imkan verir. Kompaniya bu modeli yaradarkən Mərkəzi Avropada istehsalın aşağı xərclərlə başa gəlməsi üstünlüyündən də tam mənasında istifadə etmişdir (*Marketing Business, July/August* 1995).

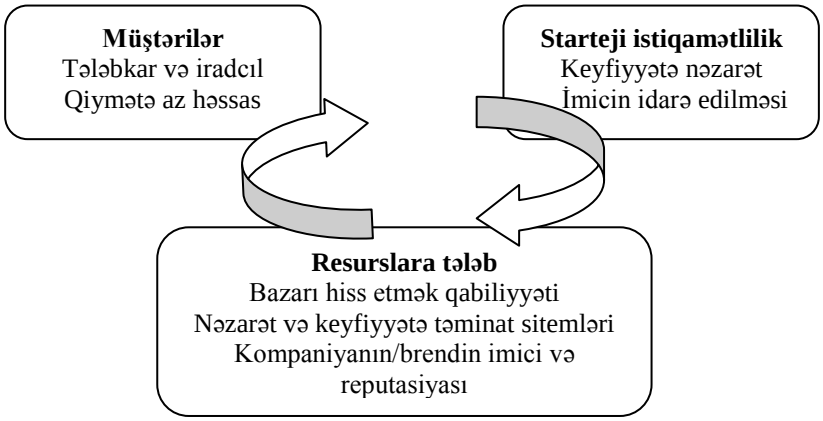
2001-ci ildə Nyu Yorka terroristlərin hücumundan sonra iri aviakompaniyalar hava ilə səyahət etməyi arzu edənlərinin sayının kəskin azalması ilə qarşılaşdı. Aşağı qiymətlərlə xidmət təqdim edən

operatorlar, məsələnRyanair, 11 sentyabradək "istənilən əlavə xidmətlərsiz" xidmət göstərərək yüksək məhsuldarlıq göstəricilərinə malik idilər. 30 sentyabr 2001-ci ilədək altı ay ərzində təmiz mənfəətkeçən ilin anoloji göstəricisi ilə müqayisədə 39 faiz artdı və 88 mln. avroya çatdı. Satışın 29 faiz artaraq 344 mln. avro oldu (*Fortune*, 31 *December* 2001). Bütün bunlar bazarın dəqiq seqmentləşdirildiyini göstərirdi, həm də nəzərə almaq lazımdır ki, istirahətə gedənlərin əhəmiyyətli hissəsi qiymətə çox həssas idilər: onlar aşağı qiymətlərlə "istənilən əlavə xidmətlərsiz" xidmətə bəçeşm razılıq verirdilər. Aviauçuşlardan imtina edən əsas bazar sektorunun nümayəndələri xidmət vəzifələrinə görə səyahət edən insanlar idi, axı iri aviakompaniyaların mənfəətləri məhz onlardan asılı idi. 1995-ci ildə Stelias Hacı İoannın yaratdaığı *EasyJet* kompaniyası aviadaşımalar bazarında aşağı qiymət və "istənilən əlavə xidmətlərsiz" xidmət sahəsində liderlər arasındadır. Bu aviakompaniya Avropada yaxın məsafələrə xüsusi birbaşa uçuşlar həyata keçirir. Xərcləri azaltmaq üçün firma İnternet şəbəkəsindən geniş istifadə edir (biletlərə sifarişin təxminən 90 faizi kompaniyanın vebsaytında onlayn rejimində həyata keçirilir). Bu aviakompaniyanın sərnişinlərinin sayı 1998-ci ildə 1,7 mln.-dan 2001-ci ildə 7 mln.-a qədər kəskin artdı. Kompaniyanın səhmlərinə 2000-ci ildən London fond birjasında qiymət qoyulur və indi kompaniya dəyəri 1 mlrd. dolları ötən Fond indeksi FTSE-nin 200 kompaniyası sırasına daxildir. Hacı İoann kiberkafe, avtomobillərin kirayə verilməsi agentliyi, maliyyə xidmətlərinin göstərilməsi, onlayn bazarlıq imkanları yaradaraq kompaniyanın brendini genişləndirdi. Bütün bunlar xərclərin azaldılması məqsədilə İnternet şəbəkəsindən səmərəli istifadə sayəsində aşağı qiymət üzrə təklif kimi mövqeləşdirilmişdir (*Marketing Business, September* 2001).

Bəzi firmalar qiymət spektrinin digər tərəfində mövqelənmişlər. Onlar öz məhsullarının eksklyuzivliyi təəsüratını yaratmaq üçün öz məhsul və xidmətlərinə rəqiblərinə nisbətən daha yüksək qiymət təyin edirlər. Yüksək qiymətdə mövqeləşdirmə, adətən, yüksək keyfiyyətli brend məhsulları ilə müşaiyət olunur, bunun üçün rəqiblərin imicini açıq-aşkar üstələyən qüdrətli reputasiya və imic lazımdır (məsələn, Naytsbridcdə *Harrods* univermağında kosmetikalar məşhur dizaynerlərdən geyimlər satılır). Yüksək qiymətdə səmərəli mövqeləşdirmək üçün (üstəlikli qiymətə) alıcıların daha yüksək qiymət ödəməyə hazır olduqları üstün və ya eksklyuziv imic yaratmaq bacarığı lazımdır. Brend aktivləri məhsulların bazara irəlilədilməsi üzrə yaradıcı kampaniyalardan istifadə etmək yolu ilə yaradılmalıdır.

20.3.2. Keyfiyyətə görə mövqeləşdirmə

Yüksək texniki keyfiyyətli (növlü) təchizatçını mövqeləşdirmək üçün (şəkil 20.6) də səmərəli daxili nəzarət sistemləri, xüsusən də qiymətləndirmə sistemləri və keyfiyyətin təminatı tələb olunur. Nəzarətlə yanaşı, xüsusən də mühəndis işləmələri və istehsal sferasında texniki səriştəlilik, yən ki fiziki məhsulun buraxılışı tələb olunur. Lakin, ən mühümü müştəri nöqteyi-nəzərindən keyfiyyətin nə olduğunu düzgün təsəvvür etməkdir. Buradan da bazara həssaslığı və müştərilərlə əlaqələri təmin edən, xaricdən-daxilə istiqamətlənmiş səriştəlilik növlərinin mövcud olmasına tələbat yaranır.



Şəkil 20.6. Yüksək keyfiyyətə görə mövqeləşdirmə

Yüksək keyfiyyətli məhsullar və xidmətlər təqdim edilməsində əsas materialların ən ucuz deyil, keyfiyyətli alınması üçün təchizat zəncirinin idarə edilməsi də mühüm rol oynayır. *Marks & Spenser* kompaniyası bir vaxtlar öz təchizatçıları ilə uzunmüddətli və tələbkar münasibətlər yaradan firma reoutasiyasına malik idi. Bununla da kompaniyanın markasına layiq görülmüş uyğun keyfiyyətli məhsullar təmin edilirdi. Təəsüf ki, *M&S* kompaniyasını son onilliklərdə izləyən uğursuzluqlar bu əlaqələrə ciddi surətdə ziyan vurublar.

Yorkşirdə *Betty's*-in dörd və *Taylor's*-un bir çayçısı var. Birlikdə onlar ilə iki milyon fincan çay satırlar. Çayçılar reklam olunmasa da minlərlə insan bura axışır və stolcuqlar boşalanacan növbədə gözləməyə razı olurlar. Atmosferdə zəriflik və gözəllik var. Ofisiantlar viktoriya dövründəki xidmətçilər stilində geyinmişlər. Çay mükəmməldir, piroqlar isə olduqca dadlıdır. Assortiment olduqca zəngindir – *Amadeus Torte*-nin ekzotik piroqlarından tutmuş yerli yorkşir kəsmik piroqlarına kimi. Kompaniya 1919-cu ildə Herrogueytdə isveçrəli qənnadçı Fredrik Belmontom tərəfindən yaradılmışdır. Kompaniyada işləyən çörəkçilər və qənnadçılar əvvəlki kimi Lüserndə treyninq keçirlər. Kompaniya, çayçıların ərazisində

səyyah-turistlər arasında məşhur olan qənnadı məmulatlarının satıldığı hədiyyə mağazaları açaraq brend aktivləri əsasında inkişaf edir. Kompaniya həm də poçt sifarişləri üzrə malların çatdırılması ilə məşğul olur. Bu yaxınlarda, o, bazara, içkilər bazarında ən iri brend olan Yorkşir çayını (*Yorkshire tea*) buraxdı (*Kotler et al*., 1996).

Çox vaxt brendin repurasiyası və imicini daşıyan marketinq aktivləri keyfiyyətə görə mövqeləşdirmə üçün həlledici əhəmiyyət kəsb edir (yuxarıda bax). Reputasiya və imicin yaradılmasına illər laım ola bilər, sonra isə onları diqqətlə qorumaq və lazım olanda isə fəal surətdə müdafiə etmək lazımdır.

Müştəri nöqteyi-nəzərindən keyfiyyət – bu daha yüksək etibarlılıq, uzunmüddətlilik, həm də estetik xarici görünüş deməkdir. Keyfiyyətə görə mövqeləşdirmənin dayanıqlı olması üçün müştərilər daha çox ödəməyə hazır olmalıdırlar, çünki, adətən (heç də həmişə yox), yüksək keyfiyyətli məhsul təklifi daha yüksək xərclərlə bağlıdır. Avtomobilqayırma sahəsində *Mercedes, BMW və Audi* kimi alman istehsalçıları dizayn, texniki və mühəndis vərdişlərində ("*Vorsprung durch Technik*" – texnologiya sayəsində liderlik) üstünlükləri və istehsal prosesində keyfiyyət üzərində nəzarətə ayrılan diqqət sayəsində yüksək keyfiyyətə uyğun gələn spektrdə öz təkiflərini uğula mövqeləşdirmişlər.

Bütün bunlarla yanaşı yadda saxlamaq lazımdır ki, keyfiyyət və dəyərlilik anlayışı zavodun mühəndisləri və ya marketinq bölməsinin rəhbərləri tərəfindən deyil, bazarda müştərilər tərəfindən müəyyənləş-dirilir. Digər təşkilatlar üçün misal *Royal Mail*-dir (*RM*) – "kral poçtu". Burada icraçı rəhbərlərin işi, qismən, faktiki xidmət səviyyəsindən deyil, müştərilərin xidmət səviyyəsini qəbul etməsindən asılıdır - bunu digər təşkilatlar nəzərə almalıdırlar. Kompaniyaya poçt bölmələrində uzun növbələrə dair çoxlu şikayətlər daxil olmuşdu. Növbədə gözləmə vaxtını azaltmaq mümkün oldu, lakin, müştərilər yenə də şikayət edirdilər. Bəzai poçt bölmələrində mülkün dizaynı dəyişdirildikdən sonra məlum oldu ki, onların müştəiləri artıq uzun növbələrdən şikayət etmirdilər. Beləliklə, *RM* kompaniyası müəyyənləşdirdi ki, keyfiyyət və dəyərlilik müştərinin onu qəbul etdiyi kimidir.

20.3.3. İnnovasiyaya görə mövqeləşdirmə

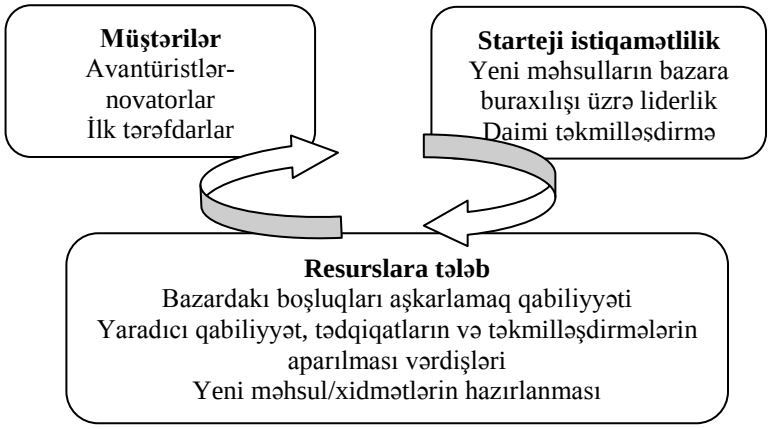
Sürətlə dəyişən bazarlar şəraitində, xüsusilə də əgər bu texnoloji təkmilləşmələrin təsiri altında baş verərsə, innovasiya qabiliyyəti və ya ideyanı bazarda irəlilədilməsi sürəti əsasında mövqeləşdirmə üçün əlverişli şərait yarana bilər (şəkil 20.7). Məsələn, *Toshiba* kimi fərdi kompüterlər bazarında lider firmalar məhsullarının rəqiblərini üstələməsi üçün daima öz məhsullarını təkmilləşdirir və texnoloji üstünlüklərindən istifadə edirlər. Hemel və Prahald (*Hamel and Prahald*, 1991) güman edirlər ki, firmalar "sürətli uğursuzluqlardan" qorxmamalıdırlar, yəni, məhsulların bəzilərinin uğursuz, bunun müqabilində isə bəzilərionin uğurlu ola biləcəyini başa düşərək yeni məhsulların bazara sınaq

buraxılışlarını genişləndirmək lazımdır. Bu müəlliflər sübut edirlər ki, sürətli uğursuzluq yeni məhsulları doğuluşdan boğulmasından və ya həddən artıq mürəkkəb seçmə sistemləri səbəbindən bazara buraxılşının gecikdirilməsindən daha məqsədə müvafiqdir.

Alman "gizli çempionlarını" tədqiq edərək Saymon məhsul və xidmətlərin fasiləsiz təkmilləşdirilməsi prosesinə diqqət yönəldir (Kaizen metodu). O sübut edir ki, daima həyata keçirilən innovasiya dünya bazarında bu kompaniya-lderlərin ən vacib xüsusiyyətlərindən biridir. Ancaq, 1990-cı illərin ortalarına doğru Kaizen metodunun vətəni Yaponiyada elmi təfəkkür qabağa addımladı. İndi əksər yapon firmaları, ilk növbədə, mərhələli deyil, onların gələcəkdə rəqabətqabiliyyətliliyini saxlamağa imkan verəcək radikal və əhəmiyyətli dəyişikliklər haqqında düşünürlər.

Zəruri əsas səriştəlilik növlərinə yeni məhsulların hazırlanmasının ən yaxşı vərdişləri, həmçinin, texniki və yaradıcı qabiliyyətlər aiddir. Onlar daxildən-xaricə istiqamətlənmiş vəəhatə etmə və inteqrasiyanı müəyyənləşdirən səriştəlilik növlərinin birləşməsioni özlərində əks etdirirlər. Ancaq, yeni məhsullar haqqında ideyanı kristallaşdırdıqdan sonra, bazara tamamilə yeni, lakin, mahiyyət etibarilə lazımsız, məsələn, *Sinclair C5* elektromobillər kimi məhsulların bazara buraxılmasının qarşısının alınması üçün, müştərilərin iştirakı ilə onların sınağını təşkil etmək lazımdır ("sürətli uğursuzluq" metodunun və ya daha ənənəvi vasitələrin köməyi ilə).

Tellis və Qolder (*Tellis and Golder*, 1996) yeni məhsuların bazara buraxılış sürətinə görə lider olan firmaları tədqiq edərək bu qənaətə gəlmişlər ki, əksər firmalar üçün "sürətli davamçı" strategiyası daha məqbuldur.



Şəkil 20.7. İnnovasiyaya görə mövqeləşdirmə

Belə yanaşmanı tətbiq edərək firmalar "qabaqda gedənlərin" səhvlərini öyrənir və bazarın ilkin təşkilinə xərclər çəkməyərək artım mərhələsində zənginləşirlər. Yüksək texnologiyalı bazarlarda innovasiyanı öyrənən

Mur (*Moore*, 1991) belə nəticəyə gəldi ki, yeni məhsulun uğurunun həlledici aspekti novatorlarla (təbiətən innovasiyaya meylli olduqlarından istənilən yeniliyə can atırlar) kütləvi bazarın rüşüeymləri olan ilkin çoxluq arasındakı "yarıqdan" ötüb keçmədir. Murun fikrincə əksər yeni məhsulların uğursuzluğu məhz bu "yarıqla" bağlıdır.

Ceyms Dayson (*James Dyson*) – ixtiraçı, o, öz firmasını gündəlik problemlərin innovasiya təchizatçısı kimi uğurla mövqeləşdirdi. O, 1997-ci ilin yanvarında tamamilə yeni tozsoran ixtirasına görə dizayn sahəsində Avropa mükafatı aldı (bax, aşağıda). Dayson 28 yaşında, adi əlarabasının dizaynında nöqsan tapanda ixtiraçılıqla məşğul olmağa başladı. Qabaq hissədə olan bir nazik təkər üzərində dayanan bütöv əlarabası asalnlıla aşa bilərdi. Dayson təkəri böyük qırmızı şarla dəyişməklə problemi həll etdi. O, öz şəxsi şəxsi biznesini təşkil etdikdə "şar əlarabası" uğur qazandı: satışın həcmi ildə 60 000 ədədə çatdı. Belə uğurdan sonra Dayson yeni bağ katoku hazırladı, o, təyinatına görə istifadə edilmədikdə yüngül və manevrli, bağların yayılması zamanı isə kifayət qədər ağır olur. İnnovasiyanın sirri onda idi ki, istismar zamanı lazım gəldikdə içiboş katoku doldurmaq olardı, iş qurtardıqdan sonra isə sadəcə suyu boşaltmaq lazım idi. Sonradan yeni ixtira meydana gəldi – tozyığansız tozsoranlar, 2002-ci ildə isə bazara *Dyson* yuyucu maşını buraxıldı. İndi ixtiraçı qabyuyan maşınlar, soyuducular kimi digər məişət avadanlıqlarının modernləşdirilməsi üzərində, həmçinin, zəhərli şeylərin tullantısını azaldan təmizləyici dizel tozçıxaranlarının bazara buraxılışı üzərində düşünür. Dövriyyəsi 100 mln funt sterlinq olan kompaniyanın uğuru innovasiyalara, gündəlik tələbat mallarının büsbütün yeni dizaynla bazara buraxılış sürəti üzrə liderliyə, alıcılara üstün dəyərlilik təklfinə əsaslanır.

1990-cı illərin əvvəllərində Daysonun yeni tozsoranı Böyük Britaniya bazarlarında peyda oldu. *Dyson Dual Cyclone* tozsoranı ənənəvi tozoranlar kimi işləmir: o hava siklonu yaradır (səsdən iti sürətli) və tozu yığmaq ənənəvi torbası yoxdur. Ənənəvi tozsoranlarda tozsoranların məsamələri tədricən tutulur və torba hətta yarıuya qədər dolduqda belə tozsoran zəif işləyir. İstismar səmərəliliyi göstəricisinə görə *Dyson* tozsoranı təxminən üç dəfəyəcən ənənənəvi tozsoranları üstələyir, ancaq, təxminən 200 funt sterlinq dəyəri ilə o təxminən iki dəfə bahadır. Yeni məhsul ənənənəvi tozsoran istehsalçılarını maraqlandırmıdı, çünki, onlar toz üçün birdəfəlik torbalardan daima gəlir əldə edirdilər (təkcə bu bazarın həcmi ilə təxminən 100 mln. funt sterlinqdir). Ənənəvi model istehsalçıları *Dyson* kompaniyasının tozsoranlarının adi ticarət məntəqələrində görünməsinin qarşısını almağa çalışırdılar və Dayson öz məhsulunu posılka ticarəti kataloqları vasitəsilə satmaq qərarına (tozsoranlar istehsalı və satışı biznesində daha bir yenilik). Yüksək qiymətlə əlaqədar olaraq çatışmamazlığa baxmayaraq, *Dyson*

tozsoranlarının buraxılışından artıq üç il sonra Böyük Britaniya bazarında payı 25 faiz idi. Britaniya bazarındakı uğuları ilə qane olmayan Britaniya məişət texnikası istehsalçısı *Dyson* kompaniyası, adətən, tamamilə əks prosesi müşahidə etdiyimiz, yapon bazarının əhəmiyyətli hissəsini ələ keçirərərk unikal uğura imza atdı.

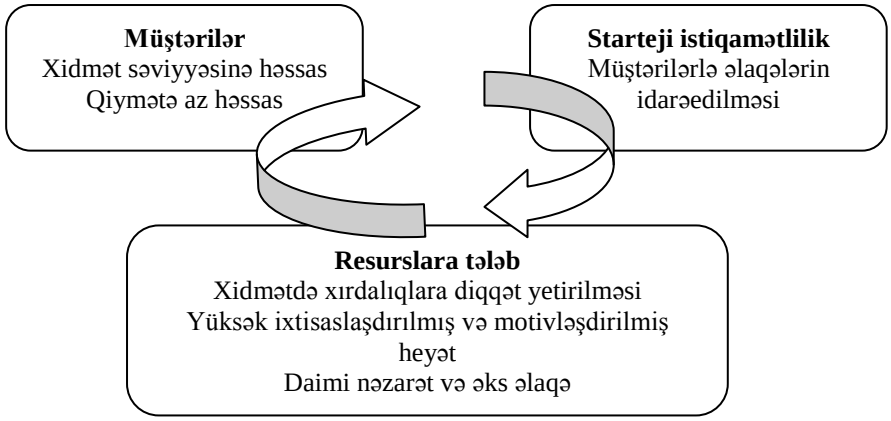
İnnovasiya, həmçinin, bazara çıxışın yeni metodları və prosesləri formasında da meydana çıxır. Məsələn, *Dell* kompaniyası pərakəndə mağazaların və vasitəçilərin xidmətindən istifadə etməyərək fərdi kompüterlərini birbaşa müəssisələrə (az həmdə - məişət istehlakçılarına) satır. Birbaşa marketinq vasitəçilərin müdaxiləsini istisna edir, kompüterlərin bazara buraxılması vaxtını qısaldır. Fərdi kompüterlərin dəyərinin təxminən 80 faizi qiyməti ildə təxminən 30 faiz aşağı düşən komponentlərin (mikroprossesor çipləri kimi) dəyərindən ibarətdir. Uyğun olaraq da, həddən artıq byük mal ehtiyatları o deməkdir ki, bahalı məhsullar yüksək qiymətlə satılması gözlənilərək uzun müddət anbarlarda qalır. Anoloji qaydada, əgər texnologiya dəyişərsə (məsələn, 486-nın yerinə Pentium prossesorları gəlir), kompaniyanın anbarında köhnəlmiş kompüterlərin böyük ehtiyatı yığılıb qalacaq. Birbaşa satış sayəsində *Dell* kompaniyasında mal ehtiyatının tam dövrü 14 gündür və müqayisə üçün deyək ki, bu dövr rəqib Compaq kompaniyasında 50 günə bərabərdir. Mövcud qiymətləndirmələrə görə bu *Dell* kompaniyasına 3 faizə bərabər xərclərdə üstünlük verir. Ancaq, vasitəçilərin xidmətindən istifadə edərək birbaşa marketinqə keçid sayəsində əldə edilmiş bazar üstünlüyü də az rol oynamır. *Dell* kompaniyasının artım tempi bazarın ildə 20 faizlik artımı şəraitində 50 faiz təşkil edir. İndi bu kompaniya dünyada kompüterlər istehsalı həcminə görə beşinci yeri tutur (*Economist*, 5 October 1996).

20.3.4. Xidmətə görə mövqeləşdirmə

Üstün xidmət təklifi əsasında və ya məqsədli bazarın tələbatı ilə dəqiq uyğunlaşdırılmış servis əsasında mövqeləşdirməyə çox tez-tez rast gəlinir (şəkil 20.8). Təqdim edilən xidmətin xarakter variantları və səviyyəsi müxtəlif müştəri qruplarının tələbərindəki müxtəlifliklərlə birlikdə o deməkdir ki, xidmətə görə mövqeləşdirmə bazarda eyni zamanda bir neçə kompaniya üçün qəbuledilən və cəlb edici ola bilər. Üstün xidmətin təqdim edilməsində bazarı hiss etmək qabiliyyəti; aparıcı müştərilərlə daha sıx əlaqələrə nail olmağa imkan verən müştərilərlə əlaqələri yaratmaq qabiliyyəti; xidmət təchizatçılarının müştərilərə xidmət təqdim etməsinə kömək edən xidmət sisteminin mövcudluğu; təqdim olunan xidmət səviyyəsində mütəmadi olaraq müştərilərin razılığını qiymətləndirməyə imkan verən vərdişlərin nəzarət sistemlərinin mövcudluğu həlledici rol oynayır. Xidmətin təqdim edilməsini təmin

edən daha vacib amil xidməti faktiki olaraq yerinə yetirən insanlardır (heyət). Xidmət heyətinin işə götürülməsi, öyrədilməsi, motivləşdirilməsi və mükafatlandırılması –bu xidmətlərin təqdim edilməsi yolu ilə rəqabət üstünlüyünə nail olmağa can atan firmaların yüksək prioritetli fəaliyyət sferalarıdır.

Rəqabət üstünlüyünə malik olmaq və özlərini xidmətin keyfiyyətinə görə rəqiblərini üstələyən xidmət təchizatçısı kimi mövqeləşdirmək istəyən firmalar, ilk növbədə, müştərilərin xidməti necə qəbul etməsini və müştərilər üçün hansı meyarların vacib olduğu və bu meyarların nə cür özlərini göstərdiyini başa düşməlidirlər. Daha sonra firmaların heyətinin üstün xidmət təqdim etmələrini təmin etmək üçün strategiyalar və sistemlər yaratmaq zəruridir (16-cı fəsilə bax).



Şəkil 20.8. Üstün xidmətə görə mövqeləşdirmə

Otis Elevator kompaniyasına liftlərin istehsalı və təchizatı sferasında üstün xidmət təqdim təqdim etməyin əhəmiyyətini dərk etmək müəssər oldu. Müştərilər vasitəçilərə müraciət etməyərək birbaşa olaraq *Otis* kompaniyası ilə işləməyə üstünlük verirdilər və buna görə də kompaniyada *OTİSLİNE* (qaynar OTİS XƏTTİ) yradıldı ki, bunun da sayəsində müştərilər sutkaboyu kompaniyanın servis mərkəzi ilə əlaqə saxlaya bilərdilər. Bu xidmətdən firmanın yeni məhsulunu bazara irəlilətmək və müştərilərin öz təchizatçılarına dair inamlı olmasını təmin etmək üçün istifadə edildi. Həmçinin kompaniyanın *REM* (*Remote Elevator Monitoring*) daxil olmaqla informasiya sistemlərinin sonrakı təkmiləşdirilməsi üçün təməl qoyuldu – liftlər sıradan çıxmazdan öncə problemlərin aşkarlanması üçün liftlərə məsafədən nəzarət sistemi. *OTİSLİNE* sistemi çağırışları daha səmərəli idarəetmə, diaqnostikanı yaxşılaşdırma, servis xidmətini daha səmərəli kommunikasiya sistemi ilə təmin edərək servis xidmətini dəstəkləmək sayəsində reaksiya göstərmə

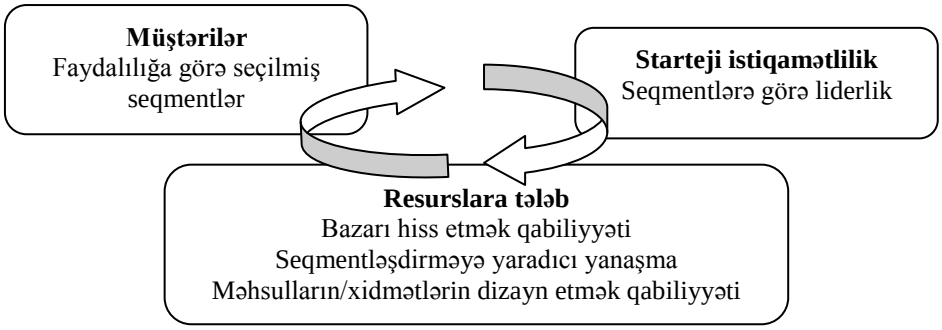
vaxtını aşağı salmağa imkan verdi. Nəticədə müştərilərin razılıq səviyyəsi əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldi (*Armistead and Clark*, 1992).

1996-cı ilin yayında *İBM* kompaniyası yeni prezident Lu Gerstnerin başçılığı altında öz mövqeləşdirilməsində vurğunu dəyişdi: fiziki məhsulların yerinə kompaniya müştərilərə təqdim edilən xidmətə daha çox diqqət ayırmağa başladı. "Qlobal *İBM* servisi" brendi altında xidmətə yenidən güclənən diqqət öz əksini İBM-in əməkdaşlarının və onların müştərilərə göstərdikləri xidmətlərin göstərildiyi reklam kampaniyasında tapdı (*Marketing Business*, November 2001).

20.3.5. Faydalılığa görə diferensiasiya edilmiş mövqeləşdirmə

Faydalılığa görə diferensiasiya edilmiş mövqeləşdirmə (şəkil 20.9) bazarda faydalılığın alternativ seqmentlərinin dəqiq identifikasiyasına və müştərilərə lazım olan faydalılığı təqdim etmək üçün diqqətin sonrakı təmərküzləşməsinə əsaslanıb. 10-cu fəsildə təsvir edildiyi kimi müştərilərə lazımlı faydalılıqdan asılı olaraq bazarın seqmentləşdirilməsi çox vaxt yeni bazar imkanlarını aşkarlamağa və marketinq fəaliyyətinin daha səmərəli məqsədli istiqamətliliyini təmin edən üsullar təklif etməyə kömək edir.

Bu əsasda mövqeləşdirmə, müştərilərin ilk növbədə əldə etməyə cəhd göstərdiyi faydalılığı aşkarlamağa imkan verən, xaricdən-daxilə istiqamətlənən yaxşı inkişaf etmiş səriştəlilik növlərinin mövcudluğundan və bazarı yaradıcı olaraq əhəmiyyətli və kommersiya həyat qbiliyyətli sektoralara seqmentləşdirmədən asılıdır.



Şəkil 20.9 Faydalılığa görə diferensiasiya edilmiş mövqeləşdirmə

Bununla yanaşı məhsul/xidmətlərin uyğun xarakteristikasının yaradılması yolu ilə istənilən faydalılığın müştərilərə faktiki olaraq təqdim edilməsini təmin edən yeni məhsul/xidmətlərin səmərəli hazırlanması vərdişləri tələb oluna bilər.

Məsələn, ABŞ-da diş eliksirləri bazarında *Procter & Gamble* kompaniyası *Scope* zövqlü məhsul təklif edərək bazarda lider olan *Listerine* brendinə meydan oxuyub uğur qazandı. Qabaqlar eliksirlərin xoşagəlməz dadları var idi (*Listerine* "gündə iki dəfə olanda zəhlə gedən kimi" assosiasiya olunurdu)və alıcılar bunu həmin dərmanların səmərəliliyinin təmin edilməsi üsçün zəruri olduğunu güman edirdilər. *Scope* əlavə fayda təklifi kimi bazara buraxıldı – xoşagələn ləzzət ("ağızı yaxalamaq üçün eliksirin ləzzətsiz olması mütləq deyil"). Bir neçə ildən sonra *Scope* brendi bazar payına görə *Listerine* brendi ilə müqaysə olunurdu (*Marketing İnsights*, September 2001).

Fairy Liquid qabların yuyulması üçün maye vasitədir. Onun mövqeləşdirilməsi ardıcıl olaraq müştərilərə təqdim olunan iki faydalılıq əsasında həyata keçirildi: təmiz qablar və sahibənin yumşaq əlləri. Məhsulun bazara sınaq buraxılışı 1959-cu ildə, bazarın hələ ilkin vəziyyətdə olduğu vaxtda Birmingemdə həyata keçirildi: istehlakçılardan ancaq 17 faizi qabların yuyulması üçün maye vasitələrdən istifadə edirdilər, qalanları isə qabların yuyulmasında toz yuyucu vasitələrinə və təsərrüfat sabunlarına üstünlük verirdilər. 1960-cı ildə məhsulun milli bazara buraxılışı istehlakçıların evlərinə kütləvi baş çəkmə proqramlarının yerinə yetirilməsi ilə müşahidə olunurdu: Birləşmiş Krallıqda ailələrin 85 faizinə 15 mln. sınaq yuyucu vasitəsi şatdırılmışdı. Məhsulun bazara buraxılması zamanı bu vasitənin boşqablardan çirk və yağı kifayət qədər səmərəli təmizləməsi və bu zaman əllərə yumşaq təsir göstərdiyi ön plana çəkilmişdi.

1980-cı iləcən 1 mlrd. *Fairy Liquid* flakonu satıldı. 1982-ci ildə məhsulun təkmilləşdirilməsindən sonra reklamda bir *Fairy* flakonu ilə yuyulması mümkün olan boşqalbların sayının 20 faizə qədər artmasını elan edildi (pul ekvivalenti hesabı ilə 20 faizlik xeyir). Brendin bazardakı payı 27 faiz idi. Məhsulun sonrakı daimi təkmilləşdirilməsi aşağıdakı qaydada gedirdi: 1984/85- cil illərdə bazara yuyucu vasitənin limon rayihəli yeni növü buraxıldı (bazar payı 32 faizə çatdı); fayda 1988-ci ildə 15 faiz və 1952-ci ildə isə 50 faiz artırıldı (bunu *Fairy Excel* yeni adı da nümayiş etdirirdi). Bazarda brendin payı ilk dəfə olaraq 50 faizi keçdi. 1993-cü ildə *Fairi Excel* adını pul ekvivalentində səmərəni daha da 50 faiz artıran və bu zamaan əllərə yumşaq təsiri saxlayan *Fairy Excel Plus* əvəz etdi. Menecerlərdən birinin sözlərinə görə "bu brendin ənənələri yumşaqlıqla o qədər bağlıdır ki, istehlakçılar xəyanətə üstünlük verə bilərdilər (bazara daha yumşaq vasitənin buraxılması)".

Çoxlu böyük kompaniyaların iştirak etdiyi pivə bazarında *Boddingtons Draught Bitter* brendi "kəmtündlüyü" üstünlük əsasında uğurla mövqeləşmişlər. Bu bazarda əksər pivə markalarının irəlilədilməsi üçün içkinin istehlak xarakteri və ya pivə sevərlərin şəxsi xarakteristikaları (adətən comərdliyi) ön plana çəkilir. Plakatlarda və

mətbuatda yerləşdirilmiş *Boddingtons* pivəsinin reklamında isə "mançester köpüyü" xüsusiyyətinin verilməsinə diqqət yönəlmişdir. Doğurdan da bu reklam kampaniyası 1994-cü ildə *İPA Advertising Awards* qızıl medalına layiq görüldü.

Avtomobilqayırma kompaniyaları istehlakçılara faydalılığın unikallığı barədə informasiya ötürərək öz məhsullarını xüsusilə səmərəli surətdə mövqeləşdirirlər. "Universal" kuzalı avtomobillər böyük yükləri daşımağa imkan verir, idman avtomobilləri üstün istismar-texniki xarakteristikaları ilə fərqlənir, tamamilə ötürücü maşınlar isə pis yollarda getmək üçün yararlıdırlar (reallıqda alıcıların əksəriyyətinin bunu etməsinə baxmayaraq!). Bu yaxınlarda avtomobil istehsalçıları tezliklə şəhərlərdə havanın çirkləndirilməsi səviyyəsi üzərində nəzarət haqqında qanunun qəbul ediləcəyini proqnozlaşdıraraq şəhər şəraitində istifadə etmək üçün kiçik avtomobillər hazırladılar. Belə modellərə misal kimi *Ford Ka, Renault Twingo, Mercedes Smart, Volkswagen Lupo*-nu göstərmək olar. *General Motors* və *MGRover* kompaniyalarının anoloji modellərinin buraxılışı da yaxınlaşmaqdadır. Bu iri şəhər mərkəzlərində zərərli qazların tullantılarının azaltmağa imkan verən yığcam və qənaətcil avtomobillərdir (məsələn, Lupo mdeili 1 qallona 99 mil). *BMW* kompaniyası özünün *Rover* kompaniyasının qısamüddətli sahibliyindən qalan *Mini* brend yığcam avtomobillərini bazara buraxdı. 2001-ci ilin ikinci yarısında Avropada bu avtomobillərdən 25 000 ədəd satılmışdı, 2002-ci ilin ikinci yarısında isə o ABŞ bazarına çıxarılmışdı.

Yamaha kompaniyası yüksək keyfiyyətli piano və royal dünya bazarında lider idi. Ona ildə təxminən 10 faiz azalan bazarın 40 faizi məxsus idi. Bazarın tədqiqatı göstərdi ki, əksər pianolardan çox az istifadə edilir, onların üzərinə toz yığışır və onlar kökdən düşmüşlər. Rəqəmli musiqi texnologiyası sferasında öz səriştəlilik növlərindən istifadə edərək (bu firma birinci olaraq bazara elekton klavişli alət buraxdı) kompaniya öz səylərini satdığı pianolara xas olan əlavə faydalılığın təklifinə yönəltdi. *Yamaha* kompaniyası "disklavir" - əlavə xüsusiyyətə malik olan adi piano (və ya royal) hazırladı. Pianoda istifadəçiyə əvvəlcədən yazdığı musiqini ifa etməyə imkan verən elektron qurğu birləşdirildi. Qurğuya kompüter disketi kimi 3,5 diametr düymlü elastik disk qoymaq olardı. Bu diskə yazılmış musiqini pianoda təkrar etmək olardı.Bu məhsul yapon bazrına çıxarılan kimi məşhurlaşdı və üç il ərzində bazar payı 20 faizə çatdı. Bazar potensialını daha da genişləndirmək üçün firma mövcud pianoları da təhciz etmək üçün anoloji qurğu buraxdı.

1996-cı il üçün *Harrods*-un kataloqunda rəqəmli royalın reklamı nəşr edilmişdi:

> "*Yamaha DC11* rəqəmli pianosu – müasir meloman üçün ideal seçimdir. Disclavir *DC11* – bu, elektron diskovodla təhciz edilmiş

yüksək keyfiyyətli akustik pianodur.Onda adi alətdə olduğu kimi çalmaq olar və yaxuda seçiminizə uyğun olaraq diskə yazılmış musiqini təkrar oxutmaq üçün kompüter qurğusundan istifadə etmək olar. Bundan əlavə siz musiqi ifa edərkən onu birbaşa olaraq diskə yaza bilərsiniz. Adi qiyməti 18 099 funt sterlindiq, 15 299 funt sterlinqə SATILIR".

Maraqlısı budur ki, bu konsepsiya tamamilə yeni deyildi. 1930-cu illərdə ABŞ da pianollar (kağız perfolentlərə yazılmış musiqini oxutmaq mümkün olan piano) çox məşhur idilər.

"Sarı yağlar" bazarı da əhəmiyyətli dərəcədə müştərilərin əldə etməyə can atdığı faydalılıq əsasında seqmentləşdirilmiş və ayrı-ayrı məhsullar müəyyən seqmentlər üçün cəlbedici ola biləcək qayfdada mövqeləşdirilmişdir (12-ci fəsilə bax). 1960-cı illərdə bazarda kərə yağı üstünlük təşkil edirdi, marqarin isə ucuz və keyfiyyətsiz əvəzedici hesab olunurdu. Ancaq 1970-ci illərdə sağlam qidalanmaya can atma *Van den Bergh* kompaniyasından *Flora* və *Kraft* kompaniyasından *Vitalite* brendlərinin bazara buraxılması ilə nəticələndi. Bu məhsulların hər ikisi kərə yağlarına daha sağlam alternativlər kimi mövqeləşdirilmişdilər. Xarakterik xüsusiyyətlərdən biri doymuş yağ (tərkibi kərə yağını xolestirinin və ürək xəstəlikləri riskinin yaranması ilə əlaqələndirir) deyil, yarıdoymuş yağların saxlanması idi. *Van den Bergh* kompaniyası bazara həmçinin *Outline* brendini buraxdı. Bu məhsul artıq çəki problemindən narahat olan məqsədli sektorlara istiqamətlənmişdir. Bu məhsulla bağlı əsas faydalılıq aşağı kalorilik idi. Sağlamlıq üçün daha faydalı marqarin növlərinin təklifi uğrunda rəqabət "ekstrayüngül" növlərdə "aşağı duz tərkibli" məhusllarda yağ tərkibinin aşağı salınmasına gətirib çıxartdı. Ancaq, 1980-cı illərdə bəzi istehlakçılar,bu dəfə yağlı kərə yağının sağlamlığa nə qədər təhlükəli olmasın fikir verməyərək "əsil kərə yağının dadı ilə bağlı" faydalılıqdan ötrü yenə də darıxmağa başladılar. 1980-cı illərdə *Van den Bergh* kompaniyası bazara *Krona* adlı yeni məhsul buraxdı, 1983-cü ildə isə *Dairy Crest* kompaniyası istehlakçılara *Clover*-i təklif etdi. 1991-ci ildə *Van den Bergh* kompaniyas ıbazara yağın yeni əvəzedicisini, "İ Can't Believe It's Not Butter"-ni ("Mən inana bilmirəm ki, bu yağ deyil") buraxdı – bu, indiyə qədər ən innovasiyalı adlarından biridir. Böyüklüyünə baxmayaraq bu ad çox asan yadda qaldı və məhsulun kərə yağının dadını verdiyini dair brendə xas faydalılıq barəsində açıq-aşkar informasiya verdi. 1995-ci ildə *St İvel* kompaniyaı öz məhsulunu elə həmin qaydada "Utterly Butterly" ("yağa həddən artıq oxşar") adı ilə mövqeləşdirdi.

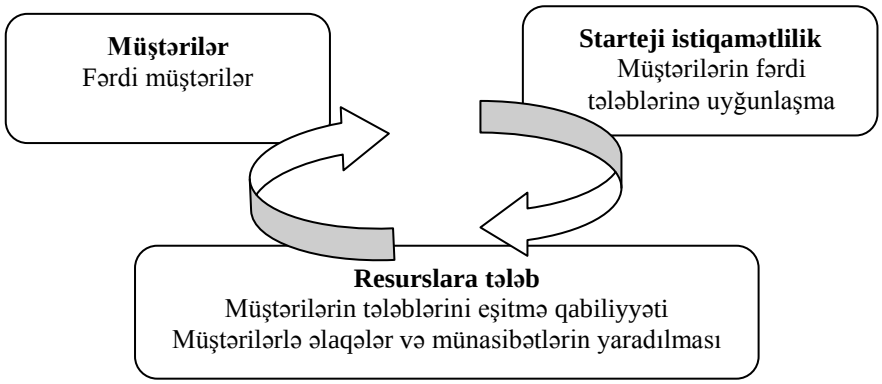
Müştərilərin əldə etmək istədiyi faydalılığa görə mövqeləşdirmə, adətən, istehlakçı bazarları ilə assosiasiya olunur. Ancaq, reallıqda bu prinsiplər işgüzar bazarlarda qabaqcıl firmaların strategiyalarında da tətbiq olunur. Hər iki halda faydalılığa əsaslanmış seqmentlər

müştərilərin tələbatları ilə birbaşa bağlı olan mövqeləşdirmə üçün ciddi əsasdılar.

20.3.6. Sifarişlə məhsul istehsalı üzrə mövqeləşdirmə (fərdi marketinq)

Yəqin ki, məqsədli seqmentə və mövqeləşdirməyə həddən artıq yönəlmənin ifadəsi ayrı-ayrı müştərilərin tələblərinə dəqiq uyğun olan məhsulların təklifidir şəkil 20.10).Belə təcrübə işgüzar bazarlarda arıq müəyyən müddət mövcud olsa da, indi, digər bazarlara, o cümlədən də istehlakçı bazarına keçir.

1996-cı ildə Paris avtomobil sərgisinsdə bazara *Mercedes-Benz* kompaniyasından *Smart Car* (hərfi tərcüməsi –"Ağıllı avtomobil")modelinin buraxıldığı elan olundu. Bu ikiyerli girdə formalı avtomobil *Swatch* brendi altında isveçrə saatları buraxan *SMH* kompaniyası ilə birgə müəssisə olan *MCC* ("*Micro Compact cars*" – "Mikroyığcam avtomobillər") firması ilə birgə hazırlanmışdır. *Smart – Swatch, Mercedes* və *Art* (incəsənət) sözlərinin qısaldılmış formasıdır. Smart car modelini kiçik benzin mühəriki hərəkətə gətirir (güman edilir ki, gələcəkdə bu modellər akummulyatorla işləyir). Bu ikiyerli avtomobillər şəhərdə yaşayan və ikinci maşına ehtiyac duyan ailə cütlükləri üçün nəzərdə tutulub. Yeni modelin yaradılması üçün istehsalın innovasiyalı metodlarından istifadə olunmuşdur. Avtomobil, sonradan asanlıqla birləşdirilə bilən müxtəlif yığma bloklar buraxan təchizatçılar qrupunun əsas istehsalçının ətrafında yığışdığı Fransanın Hambah şəhərində düzəldilmişdir. Bu istehsala sərf olunan vaxta əhəmiyyətli dərəcədə qənaət etməyə (bir qavtomobilin yığılmasına təxminən 4,5 saat gedir) və maya dəyərini aşağı salmağa, həmçinin hətta təchizatdan sonra avtomobili fərdi sifarişlərə görə təhciz etmək imkanı verir.



Şəkil 20.10. Sifarişlə məhsul istehsalına görə mövqeləşdirmə

Müştəri sadəcə avtomobili qaytara və əlavə blokların (misal üçün, kondisionerin) qoyuluşunu sifariş edə, mövcud seçimləri və ya hətta ayrı-ayrı panelləri əvəzləmək yolu ilə rəngi də dəyişdirə bilər. Bundan başqa *MCC* firması, müştərilərə, istirahətə getmək və s. üçün bir neçə həftəlik böyük ölçülü avtomobilləri kirayə götürmək imkanının olduğu lizinq paketi də təqdim edir (*Economist*, 9 November 1996).

Avtomobil 1998-ci ildə Parisdə satışa çıxarıldı, lakin, ilkin qiymət – 11 000 dollar - satış üçün həddən artıq yüksək idi. Bundan əlavə, avtomobil manevr etməyə görə "sığın testini" keçə bilmədi. Birinci ilin nəticələrinə görə satışın həcmi qaneedici deyildi: cəmisi 80 000 (ilkin qiymətləndirmələrdə təxminən 200 000 gözlənilirdi). *Mercedes* və *MCC* arasında strateji birlik uzun çəkmədi və *Mercedes* kompaniyası *MCC*-ni aldı. İndi *Smart* modeli bazara ucuz azlitrajlı avtomobillər kimi təqdim edilirlər (8 000 dollar qiymətlə), lakin, müştərilər əvvəlki kimi kuzanın düzəldilməsi üçün rəngbərəng panellərin əlavə yığımını əldə etmək imkanına çalikdirlər, quraşdırılma dəyəri 1275 dollardır. 2000-ci ildə satışın həcmi 100 000-ə çatdı, 2005-ci ildə bu göstəricinin 250 000-ə çatacağı gözlənilir. Kompaniya bu modelin dördyerli variantını da buraxmağı planlaşdırır (*Fortune*, 30 Aprel 2001). Böyük Britaniyada *Smart*-ın vebsaytı vasitəsilə müştərilərə on-layn rejimində rəngi, daxili bəzəməni, seçimləri və akssesuarları birbaşa saytda seçmə imkanı verilir.

Avtomobil bazarının başqa tərəfində yerləşən *Porsche* alman kompaniyası özünün Ştutqartdakı yığma xəttində günə təxminən 150 məhsul vahidi buraxır. Hər bir avtomobil sifarişlə yığla bilər və müştərilərdə milyarddan çox müşxtəlif kombinasiyaları seçmək imkanı var. Daxili bəzəməni, oturacağı, alətlər panelini, mühərriklərin tiplərini, kuzanın stilini, rəngi seçmək olar. *Porsche* faktiki olaraq avtomobili müştərilərin arzusuna uyğun olaraq istənilən rənglə boyaya bilər. Bir texaslının sifarişi ilə avtomobil arvadının sevimli pomadasının rəngində boyanmışdır (*Fortune*, 11 March 2002).

Sifarişlə istehsala görə mövqeləşdirməni təmin edən vacib amil firmaya müştərinin arzularını müəyyənləşdirməyə və müştərilərin münasibətini göstərən xaricdən daxilə yönəlmiş səriştəlilik növləri ilə daxildən-xaricə yönəlmiş və istehsalın çevikliyində əks olunan səriştəlilik növləri arasında əlaqələrin təmin olunmasıdır. "Sifarişlə kütləvi istehsal" sahəsində (*Pine*, 1993) son nailiyyətlər firmalara xərclərin azaldılmasına və kütləvi istehsal zamanı səmərəlilikdən istifadə etməyə və bu zaman öz məhsullarını fərdi müştərilərin tələblərinə uyğulaşdırmağa imkan verir. Məsələn, *Dell* kompaniyası məhsullarını sifarişlə hazırlayır. Telefonla və ya ümümdünya hörümçək toru vasitəsilə müştərilər yüzlərlə müxtəlif komponentdən istədiklərini seçir və kompüterlərini istədikləri konfiqurasiyada düzəldirlər. Kommersiya sifarişçiləri də öz yeni aldıqlarının mövcud sistemə uyğun gəlməsi haqqında düşünə bilərlər (*Agarwal et al.*, 2001).

Sifarişlə bəzi kütləvi istehsal bazarları başqa adla artıq uzun müddətdir mövcuddur. Məsələn, supermarketlər vitrinlərə qoyulmuş geniş məhsul assortimenti təqdim edir və müştəriləri müstəqil olaraq seçim etməyə dəvət edirlər: son nəticədə mağazanı tərk edən hər bir alıcı fərdi tələbatlara dəqiq uyğun gələn unikal qida məhsulları yığımına malik olurlar.

Sifarişlə məhsul istehsalına görə mövqeləşdirməyə daha parlaq misallara həm istehlakçı, həm də ayrı-ayrı müştərilərin tələblərinə uyğun ixtisaslamış xidmətlərin formasının dəyişdirildiyi təyinatlı müəssisələrdə xidmət sferasında rast gəlmək olar. Maliyyə məsləhətçiləri investisiya tələbatlarının fərdi təhlilini təqdim edirlər, mühasibat firmaları fərdi uçot aparırlar, bərbərlər özünəməxsus saç fasonları və saç formaları edirlər, memarlar isə evlərin fərdi layihələrini verə bilərlər (əgər sifarişçi pul ödəyərsə).

Sifarişlə məhsul istehsalına görə mövqeləşdrmə bazar seqmentlərinin deyil, insanların tələbatlarının başa düşülməsinə və müştərilərin ödəməyə hazır olduğu qiymətlə bu tələbatı ödəməyə imkan verən çevikliyə malik olmağa əsaslanıb. Texnologiyanın, məsələn, internet şəbəkəsinin sifarişlə istehsalın iqtisadi həyat qabiliyyətliliyiniu təmin edən bvacib vasitə olmasına baxmayaraq, prosesin özünü texnologiyaya deyil, bazarın özünə istiqamətləndirmək lazımdır. Getdikcə daha tez-tez kompaniyalar müştərilərin tələbatlarına reaksiya göstərə bilmək üçün yeni texnologiyalardan istifadə ilə sinerjiyə can atırlar.

Levi Strauss kompaniyası indi sifarişlə tikilmiş, yəni müştərilərin istədiyi kimi, bədəni kip örtən mavi cinslər satır: mağazada alıcının ölçüsü götürülür və elektron vasitələrlə informasiyanı ölçüyə görə unikal öaltarın hazırlanacağı fabrikə ötürülür (fərdi məlumatlar təkrar sifarişlər üçün saxlanılır). ABŞ-da anoloji təklifi bəzi ayaqqabı istehsalçıları da edirlər. Onlar müştərilərin unikal məhsula üstünlük verməsinə reaksiya göstərir və orta xərclərdə sifarişlə məhsul istehsalı üçün xüsusi texnologiyadan istifadə edirlər.

Amazon.com kompaniyasının müştərilərinin sayı 5 mln.-a çatır, ancaq, o, praktikada xüsusilə səmərəli şəkildə fərdi marketinqi tətbiq edə bilir. Bu firma müştərilərin fəaliyyətlərini izləməkdə böyük uğurlar əldə etmişdir. Kompaniya əldə edilmiş məlumatlardan istifadə edərək əvvəllər aldıqları müəlliflərə və ya janra anoloji olan yeni kitablar və video-məhsullar haqqında informasiyanı alıcıların elektron poçtuna göndərir. Belə ixtisaslaşmış informasiya xidməti *Amazon* kompaniyasına müştəriləri saxlamada yüksək göstəricilərə nail olmağa kömək etmişdi.

Yuxarıda təsvir edilən alternativ mövqeləşdirmə metodlarının bir-birini istisna etməsi mütləq deyil. Bununla belə, onlar firmaların istifadə edə biləcəyi alternativlərdir. Alternativ metodları yaradıcı sürətdə tətbiq etməklə yeni minillikdə rəqabətli üstünlüyün yaradılmasının sonsuz sayda çoxlu üsullarını yarada bilmək olar. Marketinqin vəzifəsi

səriştəlilik növləri və firmanın imkanları əsasında laımi alternativi seçməkdir.

20.4 NƏTİCƏ

Biznes dəyişir, deməli, marketinq də dəyişməlidir. Gələcək inkişafın müvəffəq strategiyaları seçilmiş bazarın tələbatı ilə firmanın bu tələbatı ödəməyə imkan verən resursları arasında dəqiq uyğunluğa nail olmağa əsaslanmalıdır.

Marketinq yəqin ki, funksional ixtisaslaşma və ya kompaniyanın şöbəsi deyil, xatırlanan uyğunluğu təmin edən proses hesab olunacaq. Ənənəvi marketinq strukturlarına deyil, bazara çıxma proseslərinə diqqətin yönəlməsi müştərilərə kompaniyanın fəaliyyətində hərəkətverici qüvvə kimi rollarını möhkəmlətməyə və son nəticədə "gələcəkdə marketinq müəssisənin funksiyalarından biri deyil, onun əsas funksiyasıdır" (*Haeckel*, 1997) fikrinə uyğun olaraq praktikada məqsədlərə çatmağa imkan verir. Marketinqin yeni prosesləri bizdən ənənəvi olmayan təşkilatlarda yeni iş üsullarının öyrənilməsini tələb edir.

Nə resurslar, nə də bazarlar bir yerdə dayanmır. İndiki anda biz, ola bilsin ki, bazar tələbatının zamanla dəyişməsinə və bizim bu dəyişiklikləri izləməyimiz lazım gəldiyinə tamamilə öyrəşmişik. Ancaq, yəqin ki, biz, öz resurs və imkanlarımızın zamanla həm daimi öyrənilməsində, həm də inkişaf etdirilməsində əks olunmuş tələbatı tam olaraq başa düşmürük. Kompaniyanın gələcəkdə rəqabətqabiliyyətliliyini təmin edəcək yeni imkanları və səriştəlilik növlərini (məsələn, birliklərin yaradılması yolu ilə, birləşmənin və ya udulmanın həyata keçirilməsi) yaratmaq və ya başqa qaydada əldə etmək lazımdır. Eyni zamanda firma mövcud aktiv və imkanlardan müxtəlif bazarlarda necə istifadə edə biləcəyi və ya mövcud imkanları əlverişli imkanlar yaradılması üçün yeni üsullarla necə əlaqələndirmək mümkün olduğu (rəqəmli piano buraxan *Yamaha* kimi) haqda düşünməlidir.

Ümumilikdə, biz, kompaniyaların xidmət göstərmək üçün müştərilərin və bazarların seçilməsinə daha diqqətlə yanaşacağına və uzunmüddətli əlaqələr yolu ilə uzunmüddətli dəyərliliyi təmin etmək üçün daha dərin əlaqələrin yaradılmasına səylərinin təmərküzləşdirəəyinə ümid edirik. Əlbəttə, müştərilər və firmalar arasında əlaqələrin yaradılmasının sonsuz sayda çoxlu üsulu var. Yeni minillikdərəqabətli marketinqlə bağlı hadisələr ən maraqlı şəkildə inkişaf edəcək.

Təcrübədən misal: Ora elə FT təhlükəldir

Enerjinin, məkanın və informasiyanın həlledici rol oynayacağı, istehlakçıların daha az proqnozlaşdırıla bilən olacağı, butulkalara doldurulan su satışının kəskin surətdə artacağı, qədim qrammofon

vallarının sədası ilə ev əyləncə gecələri dəbinin özünün pik anına çatacağı gələcəyin qədəmləri artıq gəlmişdir.
Meyllərin izlənməsi və proqnozlaşdırılması ilə bağlı biznes yeni minilliyin astanasında çox mənfəətli idi. Brendinq məsələlərinə görə məsləhət və reklam üzrə ixtisaslaşan iri agentliklərin əksəriyyəti, narahat müştəriləri qol saatlarında qurulmuş telefonların, oksigen batonlarının və funksional qida məhsullarının gələcəkdə istisnasız olaraq məşhur olacağına inandırmaq üçün şəxsi futuroloqlar saxlayırdılar.
Leo Burnett, Young & Rubricam və *Bartle Bogie Hegarty* kompaniyaları korporativ proqnozlaşdırma xidmətləri göstərənlərdəndir. Bəzi plan və tədqiqat şöbələri "istehlakçıları başa düşmə qrupları" adı ilə dəyişdirilmiş və ya daha təntənəli ad almışlar.
Buna baxmayaraq, iqtisadi fəallığın düşməsi səbəbindən müştərilər, onların fikrincə, planlaşdırma şöbəsinin pulsuz olaraq təqdim etməli olduğu və bəzi futuroloqların həddən artıq şübhəli olan informasiyalarına görə əlavə haqq ödəmək niyyətində deyildilər. Nəticədə agentliklərin əksəriyyəti özlərinin əsas fəaliyyətlərinə - reklam istehsalına döndülər.
Buna baxmayaraq, gələcəyi proqnozlaşdırmaq üzrə xidmətlər göstərən mütəxəssislər hələ də qalmaqdadılar. Onlar arasında ağsaqqal amerikan *Brain-Reserve* və həmçinin, *İBM, BMW* və *Nabisco* kimi kompaniyalarının da məsləhət gördüyü Feyt Popkorndu. Feyt Popkorna məşhurluq gətirən isə onun "baramaların" meydana gəlməsi meylinin akarlaması, yəni, şəxsi evin daxilini proqnozlaşdırıla bilinməyən xarici aləmin sərt reallıqlarından qorunması oldu. C-b Popkorn iddia edir ki, "baramada gizlənməyə" cəhd göstərmə "özün düzəlt" kateqoriyalı mallara artan tələbdən və ehtimal ki, evlərin tikilməsi haqqında televiziya proqramlarından şərtlənmişdir.
Böyük Britaniyada *Henley Centre* kompaniyası pərakəndə ticarətlə, maliyyə xidmətləri ilə məşğul olan, həmçinin hökumət departament-lərinin də daxil olduğu müştəriləri üçün istehlakçı davranışı məsələləri ilə bağlı strateji proqnozlar hazırlayır. Kompaniyanın prezident Martin Heyvord istehlakçıların 2003-cü ildə daha uzaqgörən olacaqarını söyləyir. "Ötən bir neçə il ərazində istehlakçılar bugünki günləri ilə yaşamış və "hadisələrin arxasınca üzmüşlər", ancaq, yüksək borclanma və qeyri-sabit məşğulluq şəraitində onlar gələcək haqqında düşünməyə məcburdurlar".

Bununla belə, o, bunun daha da ziddiyyətə yol açacağını iddia edir. "Bu çox ziddiyyətli davranışdır, ancaq ola bilsin ki, istehlakçılar hər hansı mənasız şeyə - məsələn, məşhur dizaynerlərin hazırladığı çantalara - böyük məbləğlər xərcləyəcək, digərlərinə isə qənaət edəcəkdir".

Bir neçə il bundan əvvəl *Henley Centre* kompaniyası vaxtı az, pulu isə çox olan müştəriləri müəyyənləşdirmişdir. İndi, o, daha da irəli gedərək iddia edir ki, istehlakçılar enerjilərinə qənaət etməyə, informasiya almağa kömək edəcək, ancaq, onların həddən artıq dolu evlərində və həyatlarında elə də böyük yer tutmayacaq məhsul və

xidmətləri əldə etməyə can atacaqlar. "Belə məhsul və xidmətlər təqdim edə biləcək kompaniyalar, həqiqətən də, müştərilərin real tələbatlarını ödəyə biləcəklər" – Heyvord deyir.

Vaxtilə *TBWA* və *Y & R* kompaniyalarında təmayüllərin aşkarlanması ilə məşğul olan, indi isə *Euro RSCG*-də işləyən Merian Salzman deyir: "Bizim təmayüllərdən gördüyümüzdən həddən artıq çoxu təhlükə qarşısında gərginləşmiş qorxu hissimizin reaksiyası təşkil edir. Hətta günədlik işlərlə də məşğul olarkən də biz hər şeyin lazım olduğu kimi getmədiyini başa düşürük. Məhz buna görə də biz hər hansı əminlik hissini gətirəcək məhsulları almağa can atırıq".

Məsələn, xanım Salzman güman edir ki, terrorizm qorxusu altında butulkalara doldurulmuş suyun və suyun təmizlənməsi üçün sistemlərin satış həcmi kəskin surətdə artacaq. O iddia edir ki, özünü təhlükəsiz hiss etmək arzusu ABŞ-da sadə vətəndaşları "şəxsi silah arsenallarının" və evlərində sığınacaqların yaradılmasına sövq edəcək.

O hesab edir ki, ABŞ-da və Avropada insanlar onlara real görsənən şeylərdə təskinlik tapırlar. "Bizim tədqiqatlar göstərdi ki, istehlakçıların fikrincə, ailələrə məxsus olan və ailələr tərəfindən idarə olunan kompaniyalar etibarlı məhsullar istehsal edir və öz işçilərinə yaxşı münasibət bəsləyirlər. Biz tezliklə getdikcə daha çox kompaniyanın yuyucu vasitələri istehsalı sferasında lider olan *SC Johnson*-un nümunəsinə riayət edəcəyini görəcəyik. Ötən il kompaniya öz adını dəyişərək *SC Johnson* qoydu: *A Family Company* (*SC Johnson*: *Ailə kompaniyası*) Biz həmçinin kompaniyaların real insanları öz marketinq kommunikasiyalarına cəlb edəcəyinin şahidi olacağıq".

Xanım Salzman evin insanlar üçün daha böyük əhəmiyyət kəsb edəcəyini güman edir. "Özün hazırla" kateqoriyadan olan məhsullara, mebellərə, evdə hazırlanan və hətta evdə təşkil olunan yeməklərə maraq qalacaq. Ev əyləncələri və ya kofe stolunun ətrafında rəqslər getdikcə daha geniş yayılacaq, çünki bu mərkəzi restoranlardan və ya klublardan birinə getməyə nisbətən daha təhlükəsizdir.

Bütün diqqətini təhlükəsizliyə yönəldən xanım Salzman strateji məsləhət vermədə ixtisaslaşan *Headlight Vision* kompaniyanın başçısı Krouford Hollinqvorta züy tutur. Onun proqnozlarına, görə istehalakçılara aşkarlıqla müdafiənin paradoksal birləşməsi lazım olacaq. İnsanlar özlərinin şəxsi məkanlarının və şəxsi həyatlarının olmasını istəyəcək və kiminsə onların elektron poçtuna baxa biləcəyi onların xoşlarına gəlməyəcək. Lakin eyni zamanda, onlar, terrorizmdən və *Enron* qarşılaşdığı kimi korporativ qalmaqallardan müdafiə olunmağa can atacaqlar.

C-b Hallinqvort həm də əmindir ki, "loqotipsiz" məhsulların sonu gələcək, bunun əvəzində isə istehlakçılar "loqotiplərin xeyrinə" çıxış edəcəklər, çünki, "hakimiyyət və kilsə kimi ənənəvi təsisatlara olan inamımız zəifləyəcək və istehlakçılar inana biləcəkləri brendlər axtaracaqlar".

Müştərilər proqnozlara çoxmu fikir verirlər? *Henley Centre*-dən Martin Heyvord əminliklə deyir: "Müştərilər istehlakçıların bazarların hərəkətverici qüvvələri olduğunu və onların davranışını və motivasiyasını başa düşməyin həqiqətən də zəruri olduğunu dərk edirlər".

Xanım Salzman etiraf edir ki, son iki ildə onun işi kəskin surətdə dəyişmişdir. "Təmayüllərin izlənməsinə istiqamətlənmiş işlərlə strateji planlaşdırma işləri həcmləri arasında faiz nisbəti dəyişmişdirƏvəllər bu nisbət 90-10 idisə, indi20-80-dır".

Euro RSCG kompaniyası iri sövdələşmələr üzrə hesabların tam planlaşdırılmasının komponenti kimi təmayüllərin baza izlənməsi üzrə xidmətlər göstərir. "Həmçinin biz ödənişli əsslarla innovasiya məsələləri üzrə məsləhətlər veririk.O əhəmiyyətli dərəcədə gələcəyin proqnoz-laşdırılmasına və istehlakçıların xoşuna gələcək məhsul və xidmətlərin yaradılmasına əsaslanır", -xanlm Salzman deyir.

O, istehlakçıların gəlcəyə daha çox diqqət verdiyini iddia edir. "Bununla belə onlara əsasında fəaliyyət göstərmək üçün proqnozlar- onların idarə edə biləcəyi və onların pul qazana biləcəyi təmayüllər haqqında informasiya – lazımdır. Onlar, həmçinin, rəqabətli üstünlük əldə edə bilmək üçün ancaq özlərinin istifadə edə biləcəyi ideyalar da axtarırlar".

Xanım Salzman, müştərilərə bir sıra təmayüllərin hələ geniş yayılmasından öncə aşkarlamağa kömək etdiyini elan edir. "Biz zənci küçə stilində paltar geyinən "viggerləri"-ağ yeniyetmələri sezdik və bu kobud geyimlər istehsalının bütöv bir sənayesinin inkişafına təkan verdi. Biz, həmçinin, tənha qadınların yappilərin yeni nümayəndələri olduğu faktını və 1970-ci illərin güclənən nostalgiyasını müşahidə edə bildik.

Müştərilər bu proqnozlara uyğun olaraq qabaqcadan tədbirlər görə və başlanğıcda üstünlük qazana bilərlər. Buna görə də onlar bizim etdiyimizi açıq-aşkar dəyərləndirirlər".

Mənbə: Helen Jones, "It's scary out there", Financial Times: Media Business: Special Report, 3 January 2003, p. 15

Müzakirə üçün suallar

1. Siz ekspertlərin verdiyi təmayüllər proqnozları ilə razısınızmı?
2. Müşahidələrinizə görə yeni minilliyin başlanğıcında bazara təsir göstərən hansı əhəmiyyətli təmayüllər var? Onları kateqoriyalara bölün: siyasi, iqtisadi və texnoloji. Gözlənilən dəyişikliklər barədə öz əminliyinizi əsaslandırın.
3. 1-ci və 2-ci suallarda adıçəkilən təmayüllər aşağıdakı məhsul və xidmətlərə olan tələbə və onların dizaynına necə təsir göstərir: avtomobillərə, evlərə, evə xidmətə, əyləncələrə?

BİBLİOQRAFİYA

Aaker, D.A. (1982), "Positioning your product", *Business Horizons, 25* (3), 56-62. Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity,* New York: The Free Press.

Aaker, D.A. (1995), *Strategic Market Management,* 4th edn, New York: Wiley.

Abell, D.F. (1978), "Strategic windows", *Journal of Marketing,* 42 (3), 21-6.

Abell, D.F. and Hammond, J.S. (1979), *Strategic Market Planning: Problems and analytical approaches,* Hemel Hempstead: Prentice Hall International.

Abrahams, B. (1996), "Life after downsizing", *Marketing,* 30 May, 26-7. Achrol, R. (1991), "Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments", *Journal of Marketing,* 55 (October), 77-93.

Achrol, R. (1997), "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 25(1), 56-71.

Adams, J.L. (1987), *Conceptual Blockbusting: A guide to better ideas,* Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.

Agarwal, V., Arjona, LD. and Lemmens, R. (2001), "e-Performance: the path to rational exuberance", *McKinsey Quarterly,* (1), 31-43.

Agrawal, M., Kumaresh, T.V. and Mercer, G.A. (2001), "The false promise of mass customization", *McKinsey Quarterly,* (3), 62-71.

Alpert, M.I. (1972), "Personality and the determinants of product choice", *Journal of Marketing Research,* 9 (1), 179-83.

Alsem, K.J., Leeflang, P.S.H. and Reuyl, J.C. (1989), "The forecasting accuracy of market share models using predicted values of competitive marketing behavior", *International Journal of Research in Marketing,* 6 (3), 183-98.

Ambler, T. (2000), *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth,* Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Ambler, T. (2001), "Are brands good for Britain?" *British Brands* 13, 4-5. Amit, R. and Shoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal,* 14, 33-46.

Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993), The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science,* 12 (2), 125-43.

Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1993), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing,* 57 (January), 42-58.

Anderson, J.C, Hakansson, H. and Johanson, J. (1994), "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing,* 58 (October), 1-15.

Anfuso, D. (1994), "Coca-Cola's staffing philosophy supports its global strategy", *Personnel Journal,* 73 (11), 116.

Anfuso, D. (1995), "Colgate's global HR unites under one strategy", Personnel Journal,74 (10), 44-8.

Anon. (1993), "Quality through customer care", *Industrial Relations Review and Report,* September, 2-5.

Ansoff, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management,* London: Prentice Hall.

Armistead, C.G. and Cl^rk, G. (1992), *Customer Service and Support,* London:

Pitman Publishing. Armstrong, J.S. (1985), *Long-range Forecasting: From crystal ball to computer,* New York: Wiley.

Armstrong, J.S. and Collopy, F. (1996), "Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability", *Journal of Marketing Research,* 33 (May), 188-99.

Armstrong, J.S. and Hutcherson, P. (1989), "Predicting the outcome of marketing negotiations: role playing versus unaided opinions", *International Journal of Research in Marketing,* 6 (3), 227-39.

Arndt, J. (1983), "The political economy paradigm: Foundation for theory-building in marketing", *Journal of Marketing,* 47, 44-54.

Aufreiter, N.A., Lawler, T.L and Lun, CD. (2000), "A New Way To Market", *The McKinsey'Quarterly,* (2), 52-61.

Baker, M.J. (1992), *Marketing Strategy and Management,* 2nd edn, London: Macmillan. Barnes, S. and Hunt, B. (2001), *e-Commerce and v-Business,* Oxford: Butterworth-Heinemann. Barnett, F.W. (1988), "Four steps to forecast total market demand"\ *Harvard Business Review,* 66 (4), 28-34.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management,* 17 (1), 99-120.

Barney, J.B. (1997), "Looking inside for competitive advantage", in A. Campbell and K.S. Luchs (eds), *Core Competency-Based Strategy,* London: International Thomson Business Press.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1994), "Changing the role of top management; Beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review,* 72 (6), 79-88..

Bass, F.M. (1969), "A new product forecasting model for consumer durables", *Marketing Science,* 15 (2), 215-27.

Baumwoll, J.P. (1974), "Segmentation research: the Baker vs the Cookie Monster", in Proceedings, American Marketing Association Conference, 3-20.

Beamish, P.W. and Killing, J.P. (eds) (1997), *Co-operative Strategies: European Perspectives,* San Francisco: The New Lexington Press.

Becket, M. (1997), "Top brands to share research on consumers", *The Daily Telegraph,* 21 July, 23. ;

Bell, E. (1996), "dastards' are losing out to Mr. Clean", *Observer,* 30 June. Bernhardt, D. (ed>) (1993), *Perfectly Legal Competitor Intelligence,* London: Pitman Publishing.

Bernoth, A. (1996), "Companies show they care", *Sunday Times,* 8 December. Berry, L.L. (1981), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking,* 3
(1), 271-8.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through quality,* New York: The Free Press.

Berry, L.L, Conant, J.S. and Parasuraman, A. (1991), "A framework for conducting a services marketing audit", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 19 (3), 255-68.

Biackweil, D. (1997), "ICI set for bulk chemicals deal", *Financial Times,* 14 July, 19.

Blattberg, R.C. and Hoch, S.J/ (1992), "Database models and managerial intuition: 50% model + 50% manager", *Management Science,* 36 (6), 887-99.

Bonoma, T.V. (1985), *The Marketing Edge: Making strategies work, New* York: Free Press.

Bonoma, T.V. (1990), "Employees can free the hostages", *Marketing News,* 19 March.

Booz, Allen and Hamilton (1982), *New Products Management for the 1980s,* New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.

Boston Consulting Group (1979), *Specialization,* Boston: BCG.

Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), "The empowerment of service workers: what, why, how and when", *Sloan Management Review,* Spring, 31-9.

Bradley, U. (1987), *Applied Marketing and Social Research,* 2nd edn, Chichester:

John Wiley. Brady, J. and Davis, I. (1993), "Marketings mid-life crisis", *The McKinsey Quarterly,2* (2), 17-28.

Brierley, S. (1996), "Shell pours oil on employee relations", *Marketing Week,* 29November.

Brittan, Sir L. (1990), "A compelling reality", *Speaking of Japan,* February, 10 (110),18-24.

Broadbent, S. (ed.) (1983), *Advertising Works 2,* London: Holt, Reinhart and Winston.

Brodie, R.J. and de Kluyver, C.A. (1987), "A comparison of the short-term accuracy of econometric and naive extrapolation models of market share", *International Journalof Forecasting,* 3 (3), 423-37.

Brown, A. (1995), The fall and rise of marketing", *Marketing Business,* February, 25-8.

Brown, 5. (1995), *Postmodern Marketing,* London: Routledge. Brownlie, D. (1996), "Marketing audits and auditing: diagnosis through intervention", *Journal of Marketing Management,* 12 (1-3), 99-112.

Bucklin, L.P. and Sengupta, S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal oj'Marketing,* April, 32-46.

Buffington, B.I. and Frabelli, K.F. (1991), "Acquisitions and alliances in the communications industry", in HE. Glass (ed.), *Handbook of Business Strategy,* 3rd edn, New York: Warren Gorman and Lamont.

Bultez, A. and Parsons,!, (eds) (1998), *Retail Efficiency,$pec\al* issue of *International Journal of Research in Marketing,* 15 (5).

Burack, E.H., Burack, M.D., Miller, D.M. and Morgan, K. (1994), "New paradigm approaches in strategic human resource management", *Group and Organizational Management,* 19 (2), 141-59.

Business Week (1993), "The virtual corporation", 8 February, 98-102.

Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles,* New York: The Free Press.

Buzzell, R.D. and Ortmeyer, G. (1994), *Channel Partnerships: A new approach to streamlining distribution,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Buzzell, R.D. and Wiersema, F.D. (1981), "Successful share building strategies", *Harvard Business Review,* 59 (1), 135-44.

Calder, B.J. (1994), "Qualitative marketing research" in Richard P. Bagozzi (ed.), *Principles of Marketing Research,*

Boston, MA: Blackwell. Calfee, D.I. (1993), "Get your mission statement working", *Management Review,* January, 54-7.

Cappelli, P, and Crocker-Hefter, A. (1996), "Distinctive human resources are firms" core competencies", *Organizational Dynamics,* 24 (3), 7-22.

Cardozo, R.N. (1979), *Product Policy,* Reading, MA: Addison-Wesley.

Carey, T. (1989), "Strategy formulation in banks", *International Journal of BankMarketing, 7* (3), 4-44.

Carroll, D.J., Green, P.E. and Schaffer, CM. (1986), "Interpoint distance comparisonsin correspondence analysis", *Journal of Marketing Research,* 23, 271-80.

Carroll, D.J., Green, P.E. and Schaffer, CM. (1987), "Comparing interpoint distances in correspondence analysis: a clarification", *Journal of Marketing Research,* 24, 445-50.

Cascino, A.E. (1969)$_r$ "Organizational implications of the marketing concept", in E.J. Kelley and W. Lazar (eds), *Managerial Marketing: Perspectives and viewpoints,*Homewood, IL: Irwin.

Cassino, K.D. (1984), "Delphi method: a practical "crystal ball" for researchers", *Marketing News,* 16 January, 705-6.

Cattin, P. and Wittink, D.R. (1992), "Commercial use of conjoint analysis: a survey", *Journal of Marketing,* 46 (1), 44-53.

Central Statistical Office (1995), *Annual Abstract of Statistics,* London: HMSO.

Cespedes, F.V. and Piercy, N.F. (1996), "Implementing marketing strategy", *Journal of Marketing Management,* 12, 135-60. Chang, J.J. and Carroll, J.D. (1969), "How to use MDPREF: a computer program for

multidimensional analysis of preference data", unpublished paper, Murray Hill,

NJ: Bell Laboratories. Chang, J.J. and Carroll, J.D. (1972), "How to use PREFMAP and PREFMAP 2 -

Programs which relate preference data to multidimensional scaling solutions",

unpublished paper, Murray Hill, NJ: Bell Laboratories. Chattopadhyay, A., Nedungadi, P. and Chakravarti, DJU985), "Marketing strategy and

differential advantage - a comment", *Journal of Marketing,* 49 (2), 129-36. Chesbrough, H.W. and Teece, D.J. (1996), "When virtual is virtuous", *Harvard Business*

Review, 74(1), 65-73. Chisnall, P.M. (1985), *Strategic Industrial Marketing,* Hemel Hempstead: Prentice

Hall International. Christensen, C. and Bower, J. (1996), "Customer power, strategic investment and the

failure of leading firms", *Strategic Management Journal,* 17 (3), 197-218. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (199*1),* *Relationship Marketing,* Oxford:

Butterworth-Heinemann. Clark, M. and Payne, A. (1995), "Customer retention: does employee retention hold a

key to success?", in A. Payne *(ed.), Advances in Relationship Marketing, London:* Kogan Page.

Clark, P. (1986), "The marketing of margarine", *European Journal of Marketing,* 20 (5), 52-65.

Clarkson, M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social responsibility", *Academy of Management Review,* 20, 92-117.

Clausewitz, C. von (1908), *On War,* London: Routledge & Kegan Paul.

Claveli, J. (ed.) (1981), *The Art of War by Sun Tzu,* London: Hodder and Stoughton.

Clemen, R.T. (1989), "Combining forecasts: a review and annotated bibliography", *International Journal of Forecasting,* 5 (4), 559-83.

Clover, C. (1996), "The green shopper is alive and well", *Daily Telegraph,* 11 December.

Coad, T. (1989), "Lifestyle analysis - opportunities for early entry into Europe with effective customer targeting", Institute of International Research Conference on *Customer Segmentation and Lifestyle Marketing,* London, 11-12 December.

Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources: strategy for the 1990s", *Harvard Business Review,* 73 (4), 118-28.

Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the scope of the firm,* Chicago: McGraw-Hill.

Cook, V.J. (1983), "Marketing strategy and differential advantage", *Journal of Marketing,* 47 (2), 68-75.

Cook, V.J. and Mindak, W.A. (1984), "A search for constants: the heavy user revisited", *Journal of Consumer Research,* 1 (4), 80.

Cooper, R. and Kleinschmidt, E. (1990), "New product success factors: A comparison of kills versus successes and failures", *R & D Management,* 17 (3), 47-63.

Cooper, R. and Kleinschmidt, E. (1993), "New product success in the chemical industry", *Industrial Marketing Management,* 22 (1), 85-99.

Cooper, R. and Kleinschmidt, E. (1995), "New product performance: Keys to success, profitability and cycle time reduction", *Journal of Marketing Management,* 11, 315-37.

Cramp, B. (1996), "Neighbourhood watch", *Marketing Business,* May, 44-7.

Cravens, D.W. (1991), *Strategic Marketing,* 3rd edn, Chicago: Irwin.

Cravens, D.W. (1997), *Strategic Marketing,* 5th edn, Chicago: Irwin.

Cravens, D.W. and Piercy, N.F. (1994), "Relationship marketing and collaborative networks in service organizations", *International Journal of Service Industry Management,* 5 (5), 39^53.

Cravens, D.W., Piercy, N.F. and Shipp, S.H. (1996), "New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The network paradigm", *British Journal of Management,* 7, 203-18.

Cravens, D.W., Shipp, S.H. and Cravens, K.S. (1993), "Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness", *Journal of Strategic Marketing,March,* 55-70.

Cravens, D.W., Shipp, S.H. and Cravens, K.S. (1994), "Reforming the traditional organization: The mandate for developing networks", *Business Horizons,* July-August, 19-28.

Cravens, D.W., Greenley, G., Piercy, N.F. and Slater, S. (1997), "Integrating contemporary strategic management philosophy", *Long Range Planning,* 30 (4), 493-506.

Crimp, M. (1990), *The Marketing Research Process,* 3rd edn, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Crimp, M. and Wright, L.T. (1995), *The Marketing Research Process,* 4th edn, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Cripe, E.J. (1994), "Upgrading the service level of HR", *Human Resources Professional,* 7(3), 7-11.

Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, S, (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing,* 54, 68-81.

Crouch, S. and Housden, M. (1996), *Marketing Research for Managers,* 2nd edn, Oxford: Butterworth-Heinemann,

Cunningham, M.T. and Clarke, D.CJ. (1976), "The product management function in marketing", *European Journal of Marketing,* 9 (2), 12949, *Daily Telegraph* (1997), "Laura Ashley may defeat superman", 27 August.

Danneels, E. (1996), "Market segmentation: Normative model versus business reality", *European Journal of Marketing,* 30 (6), 36-51.

Davidson, H. (1983), "Putting assets first", *Marketing,* 17 November. Davidson, H. (1987), *Offensive Marketing,* London: Penguin Books.

Davidson, H. (2002), *The Committed Enterprise,* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dawson, L.M. (1969), "The human concept: New philosophy for business", *Business Horizons,* December, 29-38. >

Day, G.S. (1977), "Diagnosing the product portfolio", *Journal of Marketing,* 41 (2), 29-38.

Day, G.S. (1992), "Marketing's contribution to the strategy dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 20 (4), 37-52.

Day, G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing,* 58(3), 37-52.

Day, G.S. (1994), *Market Driven Strategy: Processes for creating value,* New York:Free Press.

Day, G.S. (1997), "Aligning the organization to the market", in DR. Lehmann and K.E. Jocz, (eds), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA:

Marketing Science Institute. Day, G.S. (1999), "Misconceptions about market orientation", *Journal of Market Focused Management,* 4 (1), 5-16.

Day, G.S., Shocker, A.D. and Srivastava, R.K. (1979), "Customer-oriented approach to identifying product markets "V *Journal of Marketing,* 43J4), 8*19.

de Chernatony, L. and MacDonald, M.H.B. (1992), *treating. Brands,* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Deise, M.V., Nowokow, C, King, P. and Wright, A, (2000), *Executive's Guide to e-Business,* New York: John Wiley and Sons,

de Kare-Silver, M. (1998), "Shopping on the Net is poised to change face of retailing", *Sunday Times,* November 8.

Deshpande, R. (1982), "The organizational context of marketing research use", *Journal of Marketing,* 46 (3), 91-101.

Deshpande, R. and Zaltman, G. (1984), "A comparison of factors affecting researcher and manager perceptions of market research use", *Journal of Marketing Research,* 21 February, 32-8.

Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing,* 57, 23-7.

Dewar, R. and Schultz, D, (1989), "The product manager: An idea whose time has gone", *Marketing Communications,* May, 28-35.

Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B.B. (1997), *Taking the Fear out of Data Analysis,* London: The Dryden Press.

Dibb, S. and Simkin, L. (1994), "Implementation problems in industrial market segmentation", *Industrial Marketing Management,* 23, February, 55-63.

Dickson, P.R. (1992), "Towards a general theory of competitive rationality", *Journal of Marketing,* 56, January 69-83.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science.* 35, 1504-51.

Divita, S. (1996), "Colleagues are customers, market to them", *Marketing News,* 21 October.

Dixon, N.F. (1976), *On the Psychology of Military Incompetence,* London: Futura.

Doyle, P. (1994), *Marketing Management and Strategy,* Hemel Hempstead: Prentice Hall International.

Doyle, P. (1995), "Marketing in the new millennium", *European Journal of Marketing,* 29(13), 23-41.

Doyle, P. (1997), "Go for robust growth", *Marketing Business,* April, 53. Doyle, P. (2000), *Value Based Marketing,* Chichester: John Wiley & Sons.

Doyle, P. (2002), *Marketing Management and Strategy,* 3rd edn, London: Pearson Education Ltd.

Doyle, P. and Bridgewater, S. (1998), *Innovation in Marketing,* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Doyle, P. and Wong, V. (1996), "Marketing and international competitiveness: An empirical study", Proceedings of the 25th annual conference of the European Marketing Academy, May, Budapest, Hungary, 351-70.

Doyle, P., Saunders, J.A. and Wong, V. (1986), "A comparative study of Japanese and British marketing strategies in the UK market", *Journal of International Business Studies,* 17(1), 27-46.

Doz, Y.L (1988), "Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues", *International Studies of Management and Organization,* 17 (4), 31-57.

Drucker, P. (1954), *The Practice of Management,* New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, responsibilities and practices,* New York: Harper& Row. Drucker, P. (1997), "The future that has already happened", *Harvard Business Review,* 75(5), 20-4.

Dwek, R. (1997), "Losing the race", *Marketing Business,* March.

Economist (1994a), "Death of the brand manager", 9 April, 79-80.

Economist (1994b), "Furnishing the world", 19 November, 101.

Economist (1997), "Dr Gallup"s finger on American's pulse", 17 September, 133-4.

Economist (2001), "Internet Pioneers: we have lift off", 3 February, 79-81.

Egan, C. (1995), *Creating Organizational Advantage,* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Eisenstat, R.A. (1993), "Implementing strategy: Developing a partnership for change", *Planning Review,* 21 (5), 33-6.

Eisenstat, R., Foote, N., Galbraith, J. and Miller, D. (2001), "Beyond the business unit", *McKinsey Quarterly, (I),* 54-63.

Elgie, S.S. (1990), *Travel Problems and Opportunities - Turning adversity to advantage in the 1990s,* London: Elgie Stewart Smith.

English, J. (1989), "Selecting and analyzing your customer/market through efficient profile modeling and prospecting", *Institute of International Research Conference on Customer Segmentation and Lifestyle Marketing,* London, 11-12 December.

Evans, F.B.(1959), "Psychological and objective factors in the prediction of brand choice", *Journal of Business, 32,* October, 340-69.

Evans, P.B. and Wurster, T.S. (1997), "Strategy and the new economics of information", *Harvard Business Review,* 75 (5), 71-82.

Evans, P.B. and Wurster, T.S. (1999), *Blown to Bits: how the new economics of information transforms strategy,* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Fahy, J. and Hooley, G.J. (2002), "Sustainable competitive advantage in e-business: towards a contingency perspective on the resource based view", *Journal of StrategicMarketing,* 10 (4), 1-13.

Farley, J.U. (1997), "Looking ahead at the marketplace: It"s global and it"s changing", in D.R. Lehmann and K.R. Jocz (ed$), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Felton, A.P. (1959), "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review,* 37(4), 55-65.

Ferrell, O.C. and Lucas, G.H. (1987), "An evaluation of progress in the development of a definition of marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 15 (3),12-23.

Fiol, CM. and Lyles, M.A. (1985), "Organisational learning", *Academy of Management Review,* 10, 803-13.

Fishburn, D. and Green, S. (eds)(2002), *the World in 2003,* London: Economist Newspapers Ltd.

Fisher, J.C. and Pry, R.M. (1978), "A simple substitution model of technological change", *Technological Forecasting and Social Change,* 3(1), 75-88.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Vo$s, C. (1991), *Performance Measurement in Service Businesses,* London: Chartered Institute of Management Accountants.

Fletcher, K. (1996), *Marketing Management and Information Technology,* 2nd edn, London: Prentice-Hall International.

Flipo, J.-P. (1986), "Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies", *EuropearC Journal of Marketing,* 20 (8), 5-14.

Forbis, J.L. and Mehta, N.T. (1981), "Value-based strategies for industrial products", *Business Horizons,* 24 (3), 32-42.

Foster, R.N. (1986a), *Innovation: The attacker"s advantage,* London: Macmillan.

Foster, R.N. (1986b), "Attacking through innovation", *TheMcKinsey Quarterly,* Summer, 2-12.

Frank, R.E., Massey, W.F. and Wind, Y. (1972), *Market Segmentation,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Franks, J.R. and Broyles, J. (1979), *Modern Managerial Finance,* Chichester: Wiley.

Frosch, R. (1996), "The customer for R & D is always wrong!" *Research-Technology Management,* (Nov-Dec), 22-7.

Fulmer, W.E. and Goodwin, J. (1988), "Differentiation: Begin with the customer",*Business Horizons,* 31 (5), 55-63.

Gardner, E.S. (1985), "Exponential smoothing: The state of the art", *Journal of Forecasting,* 4 (1), 1-28.

Gardner, N. (1997), "Defining your class is as easy as ABC", *The Sunday Times,* 9 February, 7.

Gerlach, M.L. (1992), *Alliance Capitalism, Berkeley:* University of California Press.

Gershman, M. (1991), *Getting it Right the Second Time,* London: Mercury Books.

Gilly, M.C. and Wolfinbarger, M. (1996), *Advertising's Second Audience: Employee reactions to organizational communications,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Glassman, M. and McAfee, B. (1992), "Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s", *Business Horizons,* 35 (3), 52-9.

Gluck, F. (1986), "Strategic planning in a new key", *McKinsey Quarterly,* Winter, 173-83.

Gordon, W. and Langmaid, R. (1988), *Qualitative Research: A practitioners" and buyers" guide,* London:

Gower. Grant, R. (1996), "Message from a bottle", *Financial Mail on Sunday,* 15 December, 12.

Grant, R.M. (1995); *Contemporary' Strategy Analysis,* 2nd edn, Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Gratton, L. (1994), "Implementing strategic intent: Human resource processes as a force for change", *Business Strategy Review,* 5(1), 47-66.

Green, P.E. and Wind, Y. (1975), "New way to measure consumers" judgements", *Harvard Business Review,* 53 (4), 107'-17.

Green, P.E., Carmone, F.J. and Smith, S.M. (1989), *Multidimensional Sealing: Concepts and applications,*

Boston, MA: Allyn and Bacon. Green, RE./TulI, D.S. and Albaum, G. (1993) .*Research for Marketing Decisions,* 6th edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Greenley, G.E. and Foxall, G,R. (1996), "Consumer and non-consumer stakeholder orientation in UK firms"*r Journal of Business Research,* 35, 105-16.

Greenley, G.E. and Foxall, G.R. (1997), "Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance", *Journal of Management Studies,* 34, 259-84.

Greyser, S.A. (1997), "Janus and marketing: The past, present and prospective future of marketing", in DR. Lehmann and K.R. Jocz (eds), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Gribben, R. (1997), "BA has secret global deal, claims Branson", *The Daily Telegraph,* 20 August, 6.

Gronhaug, K. and Gilly, M.C. (1991), "A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions", *Journal of Economic Psychology,* 12, 165-83.

Gronroos, C. (1984), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector,* London: Chartwell-Bratt.

Gronroos, C (1985), "Internal marketing-theory and practice", in T.M. Bloch, G.D.Upah and V.A. Zeithaml (eds), *Services Marketing in aXhanging Environment,* Chicago: American Marketing Association.

Gronroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision, 32* (2), 4-32. GroupFMI (2001), *Website Visitor Analysis - Statistics or Intelligence?* www.groupfmi.com. November.

Gubman, E.L (1995), "Aligning people strategies with customer value", *Compensation and Benefits Review,* 27 (1), 15-22.

Gummesson, E. (1987), "The new marketing■-- developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning,* 20 (4), 10-20.

Gummesson, E. (1987), "Using internal marketing to develop a new culture - the case of Ericsson quality", *Journal of Business and Industrial Marketing, 2 (3),* 23-8.

Gummesson, E. (1990), *The Part-Time Marketer,* University of Karlstad, Research Report. 90:3.

Gummesson, E. (1994), "Service management: An evaluation and the future",*International Journal oj* Service Industryi Management, $ (I), 77-96.*

Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing,* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gupta, A.K., Raj, S.P. and Wilemon, D. (1986), "A model for studying R&D/Marketing interface in the product innovation process", *Journal of Marketing,* 50, 7-17.

H.R. Chally Group (1996), *The Customer Selected World Class Sales Excellence Report,* Ohio:

H.R. Chally Group. Haeckel, S. (1997), "Preface", in D.R. Lehmann and *KM.* Jocz (eds), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Hair J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis,* 5th edn, London: Prentice Hall International.

Haley, R.I. (1968), "Benefit segmentation: A decision-oriented tool", *Journal of Marketing,* July, 30-5.

Haley, R.I. (1984), "Benefit segmentation * 20 years on", *Journal of Consumer Marketing,* 5-13. Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal,* 13, 135-44.

Hall, R. (1993), "A framework for Jinking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal,* 14, 607-18.

Hall, W. (1995), *Managing Cultures: Making strategic relationships work,*Chichester: John Wiley.

Hall, W.A.K. (1980), "Survival strategies in a hostile environment^ *Harvard Business Review,* 58 (5), 75-85.

Hamel, G. (1996), "Strategy as revolution", *Harvard Business Review,* 74 (4), .9-82.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review,* 67(3), 63-76.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1991), "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review,* 69 (4), 81-92.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future,* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hammermesh, R.G., Anderson, M.J. and Harris, J.E. (1978), "Strategies for low market share businesses", *Harvard Business Review,* 50 (3), 95-102.

Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?", *Journal of Marketing,* 62, 30-45.

Harris, L.C. (1996), "Cultural obstacles to market orientation", *Journal of MarketingPractice: Applied Marketing Science,* 4 (2), 36-52.

Harris, L.C. (1998), "Cultural domination: The key to a market oriented culture", *European Journal of Marketing,* 32 (3/4), 354-73.

Harrison, J.S. and St John, C.H. (1994), Strategic Management *of Organizations and Stakeholders,* St Paul: West. Hart, C.W.L.,

Heskett, J.L. and Sasser, W.E. (1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review,* 68 (2), 148-56.

Haspeslagh, P. (1982), "Portfolio planning: Uses and limits", *Harvard Business Review,* 60(0,58-73.

Hayes, R. and Abernathy, W. (1980), "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review,* 1 July.

Hedley, B. (1979), "Strategy and the business portfolio", *Long Range Planning,* 10 (0,9-15).

Henderson, B. (1970), *The Product Portfolio,* Boston, MA: The Boston Consulting Group.

Hill, R. (1979), "Weak signals from the unknown", *International Management,* 34 (10), 55-60.

Hindle, T. and Thomas, M. (1994), *Pocket Marketing,* 2nd edn, Harmonds worth; The Economist Books.

Hogarth, R.M. (1978), "A note on aggregating opinions", *Organizational Behavior and Human Performance,* 21 (1), 40-6.

Homburg, C. and Pflesser, C. (2000), "A multiple layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research,* 37, 449-62.

Hooley, G.J. (1980), "Multidimensional scaling of consumer perceptions and preferences", *European Journal of Marketing,* 14 (7), 436-80.

Hooley, G.J. (1982), "Directing advertising creativity through benefit segmentation", *Journal of Advertising,* 1, 375-85.

Hooley, G.J. (1994), The life cycle revisited - aid or albatross?", *Journal of Strategic Marketing,* 3 (1), 23-40.

Hooley, G.J. and Beracs, J. (1997), "Marketing strategies for the 21st century: Lessons from the top Hungarian companies", *Journal of Strategic Marketing,* 5 (3), 143-65.

Hooley, G.J., Cox, A.J. and Adams, A. (1992), "Our five year mission - to boldly go where no man has gone before", *Journal of Marketing Management,* 8 (1), 35-48.

Hooley, G.J., Lynch, J.L. and Shepard, J. (1990), "The marketing concept: Putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, 7-23.

Hooley, G.J., Moller, K. and Broderick, A.J. (1998), "Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Strategic Marketing*, 6 (2), 97-115.

Hooley, G.J., Greenley, G.E., Attia, S. and Fahy, J. (2001), "Creating sustainable competitive positions in e-business: up the Amazon.com without a paddle?", Proceedings European Marketing Academy Conference, Bergen, Norway.

Hooley, G.J., Cox, A.J., Shipley, D., Fahy, J., Beracs, J. and Kolos, K. (1996), "Foreign direct investment in Hungary: Resource acquisition and domestic competitive advantage", *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 683-709.

Hooley, G.J., Fahy, J., Cox, A.J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (2000), "Market orientation in the transition economies of central Europe", *Journal of BusinessResearch*, 50 (3), 273-85.'

Hooley, G.J. and Hussey, M.K. (eds) (1999), *Quantitative Methods in Marketing*, 2nd edn, London: Thomson Press.

Horovitz, J. and Panak, M.J. (1992), Total Customer Satisfaction, London: Pitman Publishing.

Huber, G.P. (1984), "The nature and design of post-industrial organizations", *Administrative Science Quarterly*, August, 928-51.

Huber, G.P. (1991), "Organisational learning: the contributing processes and the literatures", *Organizational Science, 2*, 88-115.

Hulbert, J.M. and Pitt, L (1996), "Exit left centre-stage", *European Management Journal*, 14(0,47-60.

Hulbert, J.M., Capon, N. and Piercy, N.F. (2003), *Total Integrated Marketing: Breaking the Bounds of the Function*, New York: The Free Press.

Hussey, M.K. and Hooley, G.Jv (1995), "The diffusion of quantitative methods into marketing management", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (4), 13-31. .

Imai, M. (1986), *KAIZEN: The key to Japan"s competitive success;* Maidenhead: McGraw-Hill.

Imparato, N. and Harari, O. (1994), *Jumping the Curve: Innovation and strategic choice in an age of transition*, San Francisco: Jossey-Bass.

IRS Employment Review (1996), "HRM is not part of strategic decision making", September, 4.

Jackson, T. (1997), "Dare to be different", *Financial Times,* 19 June. Jain, S.C. (1985), *Marketing Planning and Strategy,* 2nd edn, Cincinatti, OH: South
Western.

Jain, S.C. (1990), *Marketing Planning and Strategy,* 3rd edn, Cincinatti, OH: SouthWestern.

James, B.J. (1984), *Business Wargames,* London: Abacus.

Janal, D. (2000), *Dan JanaFs Guide to Marketing on the Internet,* New York: Wiley.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing, 57,* July, 53-70.

Jobber, D. (2001), *Principles and Practice of Marketing,* 3rd edn, London: McGraw Hill.

Jobber, D., Saunders, J.A., Hooley, G.J., Guilding, B. and Hatton-Smooker, J. (1989), "Assessing the value of a quality assurance certificate for software: An exploratory investigation", *MIS Quarterly,* March, 18-31.

John, G. and Martin, J. (1984), "Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output", *Journal of Marketing Research,* 21 May, 170-83.

Johnson, G. and Scholes, K. (1988), *Exploring Corporate Strategy,* 2nd edn, Hemel Hempstead: Prentice Hall International.

Jones, T.O. and Sasser, W.E. (1995), "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review,* 73 (6), 88-99.

Kanner, B. (1996), "In search of brand loyalty", *Sunday Business,* 30 June, 11. Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success,* Oxford: Oxford University Press.

Keegan, J. (1993), *A History of Warfare,* London: Hutchinsqn.

Keith, R.J. (1960), "The marketing revolution", *Journal of Marketing,* 24 (1), 35-8.

Kelly, K. (1998), *New rules for the new economy: 10 radical strategies for the connected world,* New York: Viking Press.

Kerrigan, R., Roegner, E.V., Swinford, D.D. and Zawada, CC (2001), "B2Basics",*McKinsey Quarterly,* (1), 45-53.

Khoo, P.C. (1992), *Sun Tzu and Management,* Petaling Jaya, Malaysia: Pelanduk.

Khosla, V., quoted in Taylor, R. (1999), "Shaping the Future with Nothing but Ideas", *Financial Times,* July 19.

Kilmann, R.H. (1996), "Management learning organisations: enhancing business education for the 21st Century", *Management Learning,* 27, 203-38.

King, S. (1985), "Has marketing failed or was it never really tried?", *Journal of MarketingManagement,* 1 (1), 1-19.

Kinnear, T.C., Taylor, J.R. and Ahmed, S.A,(1974)> "Ecologically concerned consumers: Who are they?", *Journal of Marketing,* 38 (2), 20-4.

Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing,* 54 (2), 1-18.

Kotha, S. (1998), "Competing on the Internet: the case of Amazon.Com", *European Management Journal,* 16 (2), 212-22.

Kotler, P.C. (1978), "Harvesting strategies for weak products", *Business Horizons,* 21 (4), 15-22.

Kotler, P.C. (1997), *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control,* 9th edn, Hemel Hempstead: Prentice Hall International.

Kotler, P.C. and Singh, R. (1981)* "Marketing warfare in the *1980s" Journal of Business Strategy,* 1 (3), 30-41.

Kotler, P.C, Fahey, L, and Jatusritpitak, S. (1985), *The New Competition,* Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Kotler, P.C, Gregor, W. and Rogers, W. (1989), "The marketing audit comes of age", *Sloan Management Review,* 18.(2), 49-62.

Kotler, P.C, Armstrong, G., Saunders, J.A. and Wong, V. (1996), *Principles of Marketing: the European Edition,* Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Kruskal, J.B., Young, F.W. and Seery, J.B. (1973), "How to use KYST: A very flexible program to do multidimensional scaling", Multidimensional Scaling Program Package of Bell Laboratories, Murray Hill, NJ: Bell Laboratories.

Laabs, J. J. (1993), "Hewlett Packard"s core values drive HR strategy", *Personnel Journal,* 72 (12), 38-48.

Lafferty, B.A. and Hult, G.T.M. (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing,* 35 (1/2), 92-109.

Laing, H. (1991), *Brand Advertising Targeting System,* London: Laing Henry.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. and Gardner, J.T. (1996), "So you think you want to be a partner?", *Marketing Management,* Summer\$_y$ 2541.

Lattice, J. (1996), "Blue"s legend", *Sunday Business,* 21 April.

Lawrence, M.J., Edmundson, R.H. and O"Connor, M.J. (1985), "An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series", *International Journal of Forecasting,* 1 (1), 23-35.

Lehmann, D.R. and Jocz, K.E. (eds) (1997), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Lehmann, D.R. and Winer, R.S. (1991), *Analysis for Marketing Planning,* 2nd edn, Homewood, IL: Irwin.

Leppard, J. and McDonald, M.H.B. (1987),^ "A reappraisal of the role of marketing planning", Proceedings: Marketing Education Group Conference/Warwick, July.

Levitt, T.(1960), "Marketing myopia", *Harvard Business Review,* 38 (4), 45-56.

Levitt, T. (1975), "Marketing myopia - Retrospective commentary", *Harvard Business Review,* 53(5), 177-81.

Levitt, T. (1986), *The Marketing Imagination,* New York: The Free Press.

Lewis, B. (1989), "Customer care in service organizations", *Marketing Intelligence and Planning, 7* (5/6), 18-22.

Liddell Hart, B.H. (1972), *History of the First World War,* London: Pan.

Liddell Hart, B.H. (1973), *History of the Second World War,* London: Pah.

Lilien, G.L. and Kotler, P.C. (1983); *Marketing Decision Making: A model-building approach,* London: Harper & Row.

Lilien, GvL, Kotler, P. and Moorthy, K.S. (1992), *Marketing ModelsMtmt* Hempstead: Prentice Hall International.

Lin, Y;S.L (1990), "Comparison of survey response among Asian, European and American consumers and their interpretations",*ESOMAR Conference'Proceedings,*Venice, June, 120-32.

Lippman, S. and Rumelt, R.P. (1982), "Uncertain inimitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition", *Bell Journdtof Economics,* 13, 418- 53.

Little, J.D.C. (1979), "Decision support systems for marketing management", *Journal of Marketing,* 43 (3), 9-26. MacDonald, M. (1984), *Marketing Plans,* London: Heinemann.

Magretta, J. (1999), *Managing in the New Economy,* Cambridge MA: Harvard Business School Press. *y*

Mahadevan, B. (2000), "Business models for internet-based e-commerce: an anatomy", *California Management Review, 42 (4), 55-6%.*

Mahoney, J.T. (1995), The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research,* 33 (2), §M01.

Mahoney, J.T. and Pandian, J.R. (1992), The resource based view of the firm within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal,* 13, 363

Maier, J. and Saunders, J.A. (1990), The implementation of segmentation in sales management", *The Journal of Personal Selling and Sales Management,* 10 (1), 39-48.

Makridakis, S., Chatfield, C, Hibon, M., Lawrence, M., Mills, T., Ord, K. and Simmons, L (1993), The M2 competition: A real-time judgmentally based forecasting study", *International Journal of Forecasting,* 91 (1), 5-22.

Market Research Society (annual), *Organisations Providing Marketing Research Services in the UK,* MRS. :

Marketing Business (1997a), "Marketing prefers, navel gazing to NPD", March, 6.

Marketing Business (1997b), "Marketplace", March. Markowitz, H. (1952), "Portfolio selection", *Journal of Finance,* 7 (2), 77-91.

Mazur, L. (1996), "Brands", *Marketing Business*^ November, 16.

McDowell, C. (1996), "Aligning work force capabilities with business strategies", *Human Resource Professional,* 9 (5), 3-5.

McKee, D. and Varadarajan, PR. (1995), "Introduction: Special issue on sustainable competitive advantage", *Journal of Business Research** 33 (2), 77-9.

McKitterick, J.B. (1957), "What is the marketing management concept?", Proceedings: AMA Teachers" Conference, Philadelphia.

McLeod, J. (1985), "Marketing information systems: A review paper", *Quarterly Review of Marketing,* 10 (3).

McNerney, D. (1994), "Competitive advantage: Diverse customers and stakeholders", *HR Focus,* 71 (6), 9-10.

Micolo, A.M. (1993), "Suggestions for achieving a strategic partnership", *HR Focus,*70(9), 22.

Miles, RE. and Snow, C.C. (1984), "Fit, failure, and the Hall of Fame", *California Management Review,* Spring, 10-28.

Miller, A.I. (1996), *Insight of Genius,* N^w York: Springer-Verlag,

Mingo, J. (1994), *How the Cadillac Got its Fins,* New York: HarperCollins.

Mintzberg, H. (1994), The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review,*72(1), 107-14.

Mitchell, A. (1994a), "The people factor"\ *MarketingBusiness,* October, 24-7.

Mitchell, A. (1994b), "The revolution within", *Marketing Business,* December, 22-5.

Mitchell, A. (1995), "Changing channels", *Marketing Business,* February, 10-13.

Mitchell, A. (1997a), "Speeding up the process", *Marketing Business,* March.

Mitchell, A. (1997b), "Stargazing**, *Marketing Business/June,* 32-5.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J.(1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review,* 22, 853-86.

MoIIer, K. and Anttilat, M. (1987), "Marketing capability: A key success factor in small business?", *Journal of Marketing Management,* 3 (2), 185-203.

Moore, G.A. (1991), *Crossing the Chasm,* New York: HarperCollins.

Moores, B. (1986), *Are They Being Served?,* Oxford: Philip Alan.

Morgan, R.E., Katsikeas, C.S. and Appiah-Adu, K. (1998), "Market orientation and organizational learning", *Journal of Marketing Management,* 14, 353-81.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing,* 58 (3), 20-38.

Morrison, A. and Wensley, R. (1991), "Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group Share-Growth Matrix", *Journal of Marketing*
Managements (2), 105-30.

Moutinho, L. *(1991), Problems in Marketing,* London: Paul Chapman Publishing.

Murphy, J. (1991), *Brand Valuation,* 2nd edn, London: Business Books Ltd.

Murphy, P.E. and Staples, W.A. (1979), "A modernized family life cycle", *Journal of Consumer Research,* June, 12-22.

Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing,* 54 (4), 20-35.

Norusis, M.J. (1992), SPSS *for Windows,* Release 5.0, Chicago: SPSS Inc. O'Brien, N. and Ford, J. (1988), "Can we at last say goodbye to social class?", *Journal of Market Research Society,* 16 (2), 43-51.

O'Shaughnessy, J. (1992), *Explaining Buyer Behavior,* Oxford: Oxford University Press.

O'Shaughnessy, J. (1995), *Competitive Marketing,* 3rd edn, London: Routledge.

Ogden, S. and Watson, R. (1999), "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry", *Academy of Management Journal,* 42, 526-38.

Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist,* Harmonds worth: Penguin Books.

Ohmae, K. (1990), *The Borderless World,* New York: Harper Business.

Olins, R. (1997a), "Wilting", *The Sunday Times,* 24 August, 3.

Olins, R. (1997b), "W.H. Smith stalls on the road to nowhere*', *The Sunday Times,* 31 August, 5.

Olson, E.M. (1993), "The marketing/manufacturing relationship within the new product development process", Proceedings, American Marketing Association Educators" Conference, Chicago, 4, 280-6.

Oxx, C. (1972), "Psychographics and life style", *Admap,* October, 303-5.

Parasuraman, A. and Colby, C.L. (2001), *Techno-Ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology,* New York: Free Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and the implications for further research", *Journal of Marketing,* Fall, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQTJAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing,* 64 (1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing,* 58 (1), 111-24.

Payne, A. (1993), *The Essence of Services Marketing,* London: Prentice Hall.

Payne, A. (ed.) (1995), *Advances in Relationship Marketing,* London: Kogan Page.

Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (1995), *Relationship Marketing for Competitive Advantage,* Oxford: Butterworth-Heinemanfi.

Peppers, D. and Rogers, M. (1993), *The One-to-One Future,* London: Piatkus.

Perrien, J. and Ricard, L. (1995), "The meaning of a marketing relationship", *Industrial Marketing Management,* 24 (1), 3743.

Perrien, J., Filiatraut, P. and Line, R. (1993), "The implementation of relationship marketing in commercial banking", *Industrial Marketing Management,* 22 (2), 141-8.

Peters, T. (1987), *Thriving on Chaos,* London: Macmillan.

Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence,* New York: Harper and Row.

Pfeffer, J. (1994), "Competitive advantage through people", *California Management Review,* 36 (2), 9-28.

Piercy, N.F. (1995), "Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice: Applied MarketingScience,* 1 (1), 22-44.

Piercy, N.F. (1997), *Market-Led Strategic Change: Transforming the process of going to market,* 2nd edn, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Piercy, N.F. (2002), *Market-Led Strategic Change: A Guide To Transforming the Process of Going To Market,* 3rd edn, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Piercy, N.F. and Cravens, D.W. (1996), "The network paradigm and the marketing organization", *European Journal of Marketing,* 29 (3), 7-34.

Piercy, N.F. and Lane, N. (1996), "Marketing Implementation: Building and sustaining a real market understanding", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 2* (3), 15-18.

Piercy, N.F. and Morgan, N.A. (1991), "Internal marketing strategy: Leverage for managing market-led strategic change", *Irish Marketing Review,* 4 (3), 11-28.

Piercy, N.F. and Morgan, N.A. (1993), "Strategic and operational market segmentation: A managerial analysis", *Journal of Strategic Marketing,* 1, 123-40.

Piercy, N.F., Cravens, D.W. and Morgan, N.A. (1997), "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization", *Journal of Marketing Practice: Applied marketing science,* 3(1),43-69.

Piercy, N.F., Harris, L.C, and Lane, N. (2002), "Market orientation and retail operatives" expectations", *Journal of Business Research,* 55 (4), 261-73.

Pine, B.J. (1993), *Mass Customization: The new frontier in business competition,* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pitt, L.F. (2001), "Total e-clips: new strategic forces", *Journal of General Management,* 26(4), 1-15.

Pitt, L.F., Berthon, P., Watson, R.T. and Ewing, M. (2001), "Pricing Strategy on the Net", *Business Horizons,* 44 (2), 45-54.

Plank, R.E. (1985), "A critical review of industrial market segmentation", *Industrial Marketing Management,* 14, 79-91.

Plevel, M.J., Martin, J., Lane, F., Nellis, S. and Schuler,. R.S. (1994), "AT&T global business communications systems: Linking HR with business strategy", *Organizational Dynamics,* 22 (3), 59-72.

Pollock, R.B. (1995), "Linking marketing and human resources in the new employment contract", *Employment Relations Today,* 22 (1), 7-15.

Porter ME. (1980), *Competitive Strategy,* New York: The Free Press. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage,* New York: The Free Press.

Porter M.E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review, 65* (3), 43-59.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review,* 74 (6), 61-78.

Porter, M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review>79,* 63-78,

Pounsford, M. (1994), "Nothing to lose: Is internal communications adding value today"s organizations?", *Internal Communication Focus,* September^ 6-8.

Powell, W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", *Research in Organizational Behavior,* 12, 295-336.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation", *Harvard Business Review,* 68 (3), 79-91.

Prokesch, S.E. (1995), "Competing on customer service", *Harvard Business Review,*73(6), 101-12.

Prokesch, S.E. (1997), "Unleashing the power of learning: An interview with British Petroleum"s John Browne", *Harvard Business Review,* 75 (5), 146-68.

Punj, G. and Stewart, D.W. (1983), "Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for applications", *Journal of Marketing Research,* 20, May, 135-48.

Quinn, J.B. (1985), "Managing innovation: Controlled chaos", *Harvard Business Review,*63 (3), 73-84.

Quinn, J.B. (1992), *Intelligent Enterprise,* New York: Free Press.

RamsdeH, G. (2000), "The real business of *B2B", McKinsey Quarterly,* (3), 174-84.

Rankine, K. (1996), "Not a happy house", *The Daily Telegraph,* 5 October, B2.

Reed, R. and DeFillippi, R.J. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review,* 15, 88-102.

Regan, G. (1992), *Military Blunders,* London: Guinitess. Reichheld, F. (1993), "Loyalty-based management", *Harvard Business Remew,* 71 (2), 64-73.

Reichheld, F. and Sasser, W.E. (1990), "Zero defections: Perfecting customer retention and recovery", *Harvard Business Review,* 68 (5), 105-11.

Reicheld and Schefter (2000), "e-loyalty: your secret weapon on the Web", *Harvard Business Review,* July-August 2000.

Ries, A. and Trout, J. (1982), *Positioning: The battle for your mind,* New York:McGraw-Hill.

Ries, A. and Trout, J. (1986), *Marketing Warfare,* New York: McGraw-Hill.

Rifkin, J. (2000), *The Age of Access: How the Shift from Ownership to Access is Transforming Capitalism,* London: Allen Lane.

Ring, P.S. and Van de Ven, A.H. (1992), "Structuring co-operative relationships between organizations", *Strategic Management Journal* , 13 (7), 483-98.

Robinson, S.J.Q., Hichens, R.E. and Wade, D.P. (197$), "The directional policy matrix -tool for strategic planning", *Long Range Planning,* 11 (3), 8-15.

Rogers, E. (1962), *Diffusion of Innovations,* New York: The Free Press.

Rowe, A.J., Mason, R.D., Dickel, K.E. and Synder, N.H. (1989), *Strategic Management:A methodological approach,* 3rd edn, Wokingham: Prentice Hall.

Rowley, T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review,* 22, 887-910.

RSA (1994), *Tomorrow"s Company: The role of business in a changing world,* London: RSA (Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce).

Rubel, C. (1996), "Treating co-workers right is the key to Kinko"s success", *Marketing News,* 29 January.

Ruekert, R. and Walker, O. (1987), "Marketings interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing,* 51, 1-19.

Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention and market share", *Journal of Retailing,* 69 (2), 193-215.

Salmon, A.-M. (1997), Transforming a brand with energy: Lucozade in sickness and in health", *British Brands,* 4, Summer, 3.

Sammuels, G. (1994), "CD Rom"s first big victim", *Forbes,* 28 February, 42-4.

Sanders, N.R. and Ritzman, L.P. (1992), "The need for contextual and technical knowledge in judgmental forecasting", *Journal of Behavioral Decision Making,* 39-52.

Saunders, J.A. (1990), "Brands and valuations", *International Journal of Forecasting,*8(2), 95-110.

Saunders, J.A. (1994), "Cluster analysis", in G.J. Hooley and M.K. Hussey (eds), *Quantitative Methods in Marketing,* London: Academic Press.

Saunders, J.A. (1999), "Cluster Analysis". In Hooley, G.J. and Hussey, M.K. (eds), *Quantitative Methods in Marketing,* 2nd edn, London: International Thomson Business Press.

Saunders, J.A. and Saker, J. (1994), The changing consumer in the UK*', *International Journal of Research in Marketing,* 11, 477-89.

Saunders, J.A., Sharp, J. and Witt, S. (1987), *Practical Business Forecasting,*Aldershot: Gower.

Sculley, J. (1992), Chairman of Apple Computer, quoted in *Forbes ASAP,* Technical Supplement, 7 December.

Segnit, S. and Broadbent, S. (1973), "Life-style research: A case history in two parts", *European Research, January,* 6-13, March, 62-8.

Self, A. (1997), "Hello Johann, got a new motor?", *The Mail on Sunday,* 12 April, 26.

Seines, F., Jaworski, B.J., Kohli, A.J. (1996), "Market orientation in the United States and Scandinavian companies: a cross-cultural view", *Scandinavian Jburnal ofManagement,* 12 (2), 139-57.

Sengupta, S. and Bucklin, LP. (1994); *To Ally or Not to Ally,,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Shapiro, B.P. and Bbnoma, T.V. (1990h "Haw to segment industft&l markets", in R.J. Dolair (ed), *Strategic Marketing Management,* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Shermach, K. (1995>, "Portrait of the world", *Marketing Ne&s,* 28 August^ 20)

Sheth, J.N. (1994), "Relationship marketing: A;customer perspective", Keynote address, Relationship Marketing Conference, Emory University.

Sheth, J.N. and Mittal, B. (1996), "A framework for managing'customer expectations", *Journal of Market-Focused Management,* 1,, 137-58,

Sheth, J.N,, Eshghi, A. and Krishnan, B.C (2001}); *Intern®* Matketmgr,,* Foi* Worth: Harcourt College Publishers.

Siguaw, J.A., Brown, Q. arid Widing, R.E. (t994)i,"The infliUQarc^of ttoe? utarket Qrietifca-tion of the firm on sales force behavior and attitudes'", *Journal of Maketing Research,* 31, 106-16.

Simms, J. (1996), "Mission control", *Marketing Business,* My/Aupist, I&21L

Simon, H. (1992), "Lessons fromQermafiy"smidsfeefknts",^^^ 70(2), 115-23.

Simon, H, (19%), *Hidden Champions,* Boston MA: Harmd Budtoess School Press.

Sinkula, J.M. (1994), "Market information^^ processiag and organizational teammg", *Journal of Marketing,* 58 (IK 3545.

Sinkula, J.M.t Baker, W.E. and Noorewier, T. (19S7)» "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour", *Journal of the Academy of Marketing Science>25,* 305-18.

Slater, S.F. (1997), "Developing a customer value^based theory of the firm"*, *Journal of the Academy of Marketing Science, 2b* (2), 162-7;

Slater, S.F. (1998), "Customer-led and market-oriented: let"s not confuse the two", *Strategic Management Journal,* 19, 1001-6.

Slater, S.F. and Narver, J.G. (1994), MDoes competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing,* 58 (1), 46-55.

Slater, S.F. and Narver, J.C (1995), "Market orientation and the learning organisation", *Journal of Marketing,* 59, July, 63-74.

Slywotzky, A. (1996), *Value Migration,* Boston, MA: Harvard Business School Press. Smith, A. (1997), "Brand-builders perceive pattern", *Financial Times,* 23 June, 14.

Smith, S.M. (1990), *PC MDS Version 5.1: Multidimensional scaling package,* Provo, UT: Brigham Young University.

Smith, W.R. (1956), "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of Marketing,* July, 3-8.

Snow, C.C. (1997), "Twenty-first century organizations: Implications for a new marketing paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 25 (1), 72-4.

Snyder, A.V. and Ebeling, W.H. (1997), Targeting a company"s real core competencies", in A. Campbell and K.S. Luchs (eds), *Core Competency-Based Strategy",* London: International Thomson Business Press,

Sorrell, J. (1989), "Power tools", *Marketing,* 16 November, 45.

Spackman, A. (2001), "Smart housing for high-tech future", Survey (Residential Supplement), 19 May 2001.

Sparks, D.L. and Tucker, W.T. (1971), "Multivariate analysis of personality and product use", *Journal of Marketing Research,* 8 (1), 67-70.

Spethman, B. (1992), "Category management multiples", *Advertising Age,* 11 May, 42.

Stalk, G. (1988), "Time - the next source of competitive advantage", *Harvard Business Review, 66 (4),* 41-51.

Steffens, J. (1994), *Newgames: Strategic competition in the PC revolution,* Oxford: Pergamon Press.

Stonich, P.J. (1982), *Implementing Strategy,* Cambridge^ MA: Ballinger.

Storbacka, K_M Strandvik, T. and Gronroos, C. (1994), "Managing customer relationships for profit", *International Journal of Service Industry Management,* 5 (5), 21-8.

Story, J. (1992), "HRM in action: The truth is out at last", *Personnel Management,* 24(4), 28-31.

Straub, D. and Klein, R. (2001), "e-Competitive transformations", *Business Horizons,* 44 (3), 3-12.

Svemdsen, A. 0997), "Building relationships with microcommunities", *Marketing News,* 9 June, 13.

Swain, CD. (1993), "Competitive benchmarking", in D. Bernhardt (ed.), *Perfectly Legal Competitor Intelligence,* London: Pitman Publishing.

Szulanski, G. (1997), "Infra-firm transfer of best practices", in A. Campbell and K.S. Luchs (eds), *Core Competency-Based Strategy,* London: International Thomson Business Press.

Tapscott, D. and Castor, A. (1993), *Paradigm Shift: The new promise of information technology,* New York: McGraw-Hill.

Taylor, R. (1999), "Shaping the Future with Nothing but Ideas", *Financial Times,* July 19.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1992), *Dynamic Capabilities and Strategic Management,* Working Paper, University of California, Berkeley.

Teinowitz, I. (1988), "Brand managers: 90s dinosaurs?", *Advertising Age,* 19 December, 19.

Tellis, G. and Colder, P. (1996), "First to market, first to fail: Real causes of enduring market leadership", *Sloan Management Review,* 37 (2).

Thomas, M.J. (1987), "Customer care: The ultimate marketing tool", *Proceedings:* Marketing Education Group Conference, Warwick.

Tighe, C. (1997), "Lean sales -machine", *Financial Times,* 25 June, 26.

Timmers, P. (1999), *Electronic Commerce,* Chichester: John Wiley andS^ns.

Tofiler, A. (1981), *The Third Wave,* William Collins/Pan Books.

Townsend, J. and Favier, J. (1991), *The Creative Managers Pocketbook,* Alresford,Hants: Management Pocketbooks.

Trai, C.C. (1991), *Chinese Military Classic: The art of war,* Singapore: Asiapac Books.

Treacy, M. and Wiersema, F. (1995), "How market leaders keep their edge", *Fortune,* February, 88-9.

Treacy, M. and Wiersema, F. (1995), *The Discipline of Market Leaders,* London: HarperCollins.

Tull, D.S. (1967), "The relationship of actual and predicted sales and profit in new product introductions", *Journal of Business,* 40 (3), 233-50.

Tull, D.S. and Hawkins, D.I. (1993), *Marketing Research: Measurement and method,*6th edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tyebjee, T.T. (1987), "Behavioral biases in new product forecasting", *International Journal of Forecasting,* 3(4), 393-404.

Ulrich, D. (1989), "Tie the corporate knot: Gaining complete customer commitment", *Sloan Management Review,* Summer, 19-27.

Ulrich, D. (1992), "Strategic and human resource planning: Linking customers and employees", *Human Resource Planning,* 15 (2), 47-62.

Varadarajan, P.R. (1992), "Marketing"^ contribution tB the strategy dialogue:.The view from a different looking glass", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 20(4), 335-44.

Varianinin, V. and Vaturi, D. (2000), "Marketing lessons from e-failures", *McKinsey Quarterly, (4),* 86-97.

Walker, J.W. (1994), "Integrating the human resource function within the business", *Human Resource Planning,* 17 (2), 59-77.

Wall, M. (1997), "Boots to offer health cover", *The Sunday Times,, I* June, Section 4, L Walsh, J. and Godfrey, S. (2000), "The Internet: a new era in customer service**,*European Management Journal,* 18 (1), 85-92.

Ward, J. (1963), "Hierarchical grouping to optimize an objective function**, *Journal of the American Statistical Association,* 58, 23644.

Warner, W.L. (1960), *Social Class in America,* New York: Harper and Row.

Webster, F.E. (1992), The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing,* 56 (4), 1-17.

Webster, F.E. (1994), *Market Driven Management,* London: Wiley.

Webster, F.E. (1997), The future role of marketing in the organization", in D.R.Lehmann and K.E. Jocz (eds), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Wells, K. (1994/5), The road ahead", *Marketing Business,* Dec-Jan., 18-20.

Wells, W.D. and Gubar, G. (1966), "Life cycle concepts in marketing research", *Journal of Marketing Research,* 3 (4), 355-63.

Wensley, R. (1981), "Strategic marketing: Boxes, betas or basics", *Journal of Marketing,* 45 (3), 173-82.

Wertierfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal,* 5 (2), 171-80.

Wernerfelt, B. (1995), "The resource-based view of the firm: Ten years *after" < Strategic Management Journal,* 16, 171-80. Weyer, M.V. (1997), "The shop that time forgot", *The Daily Telegraph;* 30 August,16.

Wheatcroft, P. (1997), "Bright new look from Persil man", *Financial Mail on*
Sunday, 9 February, 9.

Wilmott, M. (1989), "Whose lifestyle is it anyway?", Institute of International ResearchConference on *Customer Segmentation and Lifestyle Marketing,* London, 11-12 December.

Wind, Y. (1978), "Issues and advances in segmentation *research", Journal of Marketing Research,* 15 (3), 317-37.

Wind, Y. and Mahajan, V. (1981), "Designing product and business portfolios", *Harvard Business Review,* 59 (1), 155-65.

Wissema, J.G., Van der Pol, H.W. snd Messer, H.M. (1980), "Strategic management archetypes", *Strategic Management Journal,* 1 (1), 3747.

Womack, J.P. and Jones, D.T$_V$(1996), *Lean Thinking: Banish waste and createwealth in your corporation,* London: Si#ion and Schuster,

Wong, V. (1993), "Ideas generation", in *Identifying and Exploiting New Market Opportunities,* London: Department of Trade and Industry,

Wong, V,, Saunders, J.A. and Doyle, P. (1992), "Business orientations and corporate success", *Warwick Business School Research Papers,* No. 52, 41pp>

Wright, P., Kroll, M., Pray, B and Lado, A. (1990), "Strategic orientations, competitive advantage and business performance", *Journal of Business Research,* 33, 143-51.

Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S. (1995), *Strategic Alliances: An entrepreneurial approach to globalization,* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Young, D. (1.996), "The politics behind market segmentation", *Marketing News,* 21 October, 17.

Young, S., Off, F. and Fegin, B. (1978), "Some practical considerations in market segmentation", *Journal of Marketing Research,* 15, August, 405-12.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering Service Quality,*New York: The Free Press. . - •

Zeaihaml, *VA^* Parasuraman, A. and Malhotra, A. (2000), *A Conceptual Framework for Understanding e-Serpice Quality: Implications for. Future Research andManagerialPractice,* MSI Report 00-115, Boston, MA: Maifceting Science Institute.

Zielke, A. and Pohl, M. (1996), "Virtual vertical integration: The key to success", *McKinsey Quarterly,* (3), 160-3

Kompaniya brendlərin əlifba siyahısı

A.D. Little, 75
Added Value Internal Communications
Consultancy, 669 Adidas, 123,484 Airbus, 598 Aldi, 177, 265-6, 720 Alexon, 354 Allied Irish Bank, 625 Alton Towers, 413-20 Amazon.com, 283, 447, 481, 513, 613,
620,637,639,644,646,648,736 American Adventure, 413-20 American Airlines, 525, 540, 543, 545 American Express, 200, 215 American Marketing Association, 8 Amersham International, 213 Amstrad, 5, 84, 160, 584
PC 2000, 587 Anchor Butter, 434 Anderson Consulting, 202 AOL, 637,639,
644
AOL Time-Warner, 637, 639 Apple Computers, 48, 49, 495, 525, 537
Macintosh, 537 Aquatoric, 66
Asda, 29, 54, 89, 206, 219, 336, 586, 670 Asianet, 424 Aston Martin, 156, 386 AT&T, 201, 539, 683 Atari, 169 Audi, 155,213,484,724
Quatro, 484 Audits of Great Britain (AGB), 232, 368
Austin Healey, 201 Avis, 180, 656, 664,
669,683 Avon Cosmetics, 210

B&Q,354,663 Baader, 711 BARB, 232 Barbbur, 207
Barnardos, 56
Barnes and Noble, 283, 639 Barratt Developments, 127, 441 Bass, 446, 536 Bean, L.L. (mail order), 256 Beechams, 201,353,456 Belton House, 413-20 Benecol, 49 Bentley, 202, 458 Betamax, 159 Betty's Tea Rooms, 723 Biro-Swan, 42 Bisto.201,492,505 Black and Decker, 188, 409 BMW, 87, 155, 199, 201, 213, 265, 407, 458,484,504,541,642,724
Mini, 731
BMW-Rover, 87 Boddingtons, 483
Body Shop, The, 199, 207, 444, 716 Boeing, 329, 618, 647 Bombay

Company, The, 531 Boo.com, 612, 626, 630 Boots, 154, 157, 199, 212, 507 Borg-Warner, 675
Boss, 126
Boston Consulting Group, 75, 78, 80-1,
99, 167, 468 Bounce, 18 Bovril, 201 BP, 129, 207, 539
Brita, 711
British Aerospace (BAe), 87, 536 British Airways (BA), 259, 524, 535, 540,
543, 545, 562, 656
"Premier Club", 564 British Gas, 259 British Gypsum, 153 British Home Stores (BHS), 339, 507 British Market Research Bureau Ltd

(BMRB), 232
British Steel Corporation, 281 British Telecommunications (BT), 378, 538,668
Brooke Bond, 206 BSA, 86 BskyB, 514-6 Buitoni, 212
BUPA, 625
Burger King, 177,201,639 Burton Group, The, 385 Butter Information Council Ltd, 500

Cadbury Dairy Milk, 492
Cadbury Flake, 239
Cadbury Schweppes, 99, 147, 206, 267, 282,318,536 Cadillac, 458 Cafe Haag, 586 Callaway Golf, 609
Big Bertha, ERC, Rule, 608 Callaway Vineyard and Winery, 609 Calyx & Corolla (C&C), 523-4, 529 Camay, 64 Camelot, 199
Campbell Soups, 65
Canon, 49, 169, 188
Carnation, 281, 318
Carousel margarine, 286
Cartier, 208 Casio, 60, 499, 532
Caterpillar, 44, 433
Cellnet, 537
Century 538
Challey Group, H.R., 563
Chanel, 207
Chatsworth House, 413-20
Chevrolet, 388
Chrysler, 154
Church's shoes, 207
CIGNA, 669
Cisco, 613, 623-4
Citibank, 204
Claiborne, Liz C, 532
Clarins, 207
Clark, Matth^, 446
Club Med, 388
Coca-Cola, 153, 203, 206, 216, 277, 336, 437,456,484,497,683 Coldwell Banker, 538 ' Coleman's Mustard, 56 Colgate-Palmolive, 65, 683 Comcast, 192
Compaq, 49, 84, 154, 260, 518, 625, 727 Concert, 539 Concorde, 309, 587 Corning Inc., 518 Cotton Traders, 222 Country Life, Butter, 434 Courtaulds, 22 Crown Cork and Seal, 509 Cunard, 263 Currys, 286

Daewoo Cars, 337, 447, 465, 525 DaimlerChrysler UK (DCUK), 458, 693-4 765
Dairy Crest, 435, 733
Clover, 435, 733 Dale-Pack, 277 Dana Corporation, 670 Dawn, 65 Day's Inn, 663 De Beers, 266 DEC, 675 Deere, John, 433 Dell Computers, 49, 84, 210, 267, 613,
625,647,727 Deutsche Telekom, 539 Diamond White, 446 Digital Equipment Corporation (DEC), 364 Dillons, 136
Direct Line, 5, 258, 586 Disney, 200, 312 Dixons, 36, 157,286,537,539 Draught Bitter, 731 Dulux, 644 Dunhill, 206 Dunlop, 263 DuPont, 187, 476 Dyson, 336, 446, 513, 700, 726-7

Eagle Star, 447 Easyjet, 55, 148, 722
easyEverything.com, 377-8 eBay, 613, 622 Egg, 623
Electrolux, 336, 446, 702 Elida-Gibbs, 66 EMAP, 289-91 EMI, 85, 259
Encyclopaedia Britannica, 701 Enterprise, 179 Epoc, 37
Ericsson, 147,489 etoys, 646 EuroDisney, 312 Evans, 385 Fairy (margarine), 483 Fairy Excel, Fairy Excel Plus, 730 Fairy Liquid, 730 Farberge Brut, 66
Federal Express, 137-8, 209, 524, 613 Ferrari, 155 Firestone, 199 First Direct, 581 First-e, 625 Flash, 56 Fletcher Challenge, 44, 453-4 Flymo, 475
Ford Motor Company, 154, 200, 261, 265, 354,386,388,478,675
Ford Explorer, 199
FordKa, 129, 261, 731 Formica, 205
Forrester Research, 628, 631, 645 France Telecoms, 539 Fuji, 253

Gap, The, 222, 642
Gaultier, Jean Paul, 208
General Electric (GE), 75, 79, 81, 83, 85,
90, 91, 94, 190, 200, 262, 525, 544-5,
675 General Electric Company (GEC), 82,
General Mills, 639 General Motors (GM), 89, 137, 154, 261,
337,458,532,731
Saturn, 606 Gillette, 200, 206 Glaxo, 585 ,607
Zantac, 585, 588, 607 Goldenfry, 505 Gore, W.L Inc., 712 Gore-Tex fabrics, 712 Grand Metropolitan, 187, 204 Green Giant, 187
766Greenpeace, 22, 53, 129 Group Fml.com, 633 Gucci, 206, 222 Guinness, 56, 201, 206

H&M Stores, 220-2
Haagen Dazs, 187
Habitat, 392
Halfords, 526

Handspring, 36
Harrods, 772, 732
Harvey Nichols, 385
Hauni, 711
Heineken, 483
Heinz, H.J., 110, 203, 477, 564
Weight Watchers Clubs, 564 Hellman's Mayonnaise, 56, 493 Hermes, 208 Hertz, 179, 209 Hewlett-Packard (H-P), 49,169, 178, 215,
442, 523, 531, 536, 538, 675, 683 HFS Inc., 538 Highland Distilleries, 204 Hill, William, 199
Honda, 86, 137,. 156, 190, 499, 540, 584 Honeywell, 505, 675 "Hooch", 446 Hoover, 206, 446, 702 Hotbot, 463 House of Fraser, 354

IBM, 17-8, 48,49, 84, 149, 160, 168, 189-90, 200, 205, 260, 272, 276, 280, 322, 364, 367, 495, 539-40, 561, 606, 624, 706, 713, 729 OS2, 540
ICI, 187, 270
ICL, 276, 530
IKEA, 141, 222, 532
Industrial Society, 667
Information Resources Inc. (IRI), 317 Intel, 48, 130, 178, 189 Pentium, 49, 187 Interbrand, 201, 204 International, 539 Internet Exchange, 377 Inuit, Quicken, 709 ITV Digital, 514-5 Ivory, 65

Jaguar Cars, 156, 201-2, 265 JCB, 590
John Lewis, 21,25,557 John West, 187 Johnnie Walk, 201 Johnson & Johnson, 5 Joy, 65 JVC, 639

K Ciders, 446 Kelloggs, 200, 206
Corn Flakes Crunchy Nut, 197 KFC.143 Kimberley-Clark, 536, 710
Huggies, Puli-Ups, 536, 710 Kinko's Copiers, 663-4 Kit-Kat, 201 KLM, 543
Kodak, 199, 206, 253 Komatsu, 44 Kompass, 369 Kraft, 65, 287
Vitalite, 732 Krones, 711 KwikSave, 720

Ladbrokes, 199
Laker Airways, 496, 500
Lamborghini, 156
Land Rover, 55, 504, 564
Discovery, 55, 504, 585
Freelander, 55

Laser, 409 Laura Ashley, 134 Lawnflight, 409 Lego, 387 Duplo, 387

Legotechnic, 388 Lever Brothers, 65
Levi Strauss, 61, 123, 200, 207, 487, 736 Lexus 4x4, 397 Lidl, 586
Linda McCartney, 444 Link, 537 Linux, 537 Linx, 583 Listerine, 730 Living.com, 626 Lloyds Bank, 164, 171,279 Lotus, 156 Lucozade, 55, 456-7
NRG, Sport, 457 Lurpak, 434 Lycos, 643

Madame Tussaud's, 268, 413 Marketing Science Institute, 8, 628 Marks & Spencer (M&S), 22, 176, 199,
222, 339, 723
Marlboro cigarettes, 200, 704 Marriot Hotels, 138, 675 Mars Bar, 214 Mars, 147, 214, 249, 378 Martini, 353 Matalan, 177, 222 Matsushita, 130, 523 Mazda, 155 McDonald's, 126, 177, 184, 200, 216, 588,
663
MCI, 539
McKinsey, 4, 75, 451 Mead Paper Corporation, 78Memory Lane Cakes, 204 Menzies, 539
Mercedes-Benz, 156, 199-202, 213, 333, 484, 487, 642, 693-4, 724, 733
C series, 589
Mercedes Smart, 129,537,598, 731-3
Michelin, 263
Microsoft, 49, 76, 169, 189, 192, 200, 259, 523,536-8,540
Office, 169, 537
Windows NT, 523, 536, 538
Xbox, 49
Midland Bank, 279 Milky Way, 214 Mitre, 214 Monster.com, 613 Mont Blanc, 339 Morgan Cars, 156, 388, 509 Morgan, 354
Morrisons Supermarkets, 209 Mothercare, 44
Motorola, 36, 489, 525, 531, 618 Mr Brain's Faggots, 590, MUFC, 204 MX-5 sports car, 499

Nabisco, 65 Nalco, 486 Namaste, 424 Napster, 550-4 NEC, 525
Nectar loyalty card, 536 Neimann Marcus, 430 Nescafe, 200, 484, 645
Blend 645
Gold Blend, 586 Netscape, 283 Nestle, 99, 147, 201, 212, 267, 492, 645
Netto, 265-6, 720 New Line Cinema, 639
Next, 222, 385
Nielson, A.C., 228, 232, 317, 519
Nike, 126, 178,207,484,532
Air Jordan, 484 Nintendo,49 Nissan; 156, 211 Nokia, 147, 200, 355, 487-90
9210 smart phone, 36

5510 telephone, 355
Club Nokia, 489 Northwest Airlines, 543 Norton, Antivirus, 641 Norton, Motorcycles, 86

OASIS consultancy, 671
Oasis, 354
Ogilvy and Mather, 56, 199
OldEl-Paso, 187
Olivetti, 160, 182
One World, 519, 557
Oracle, 538
Otis Elevator, 728
Our Price, 136

Palm, 36
Panasonic (Matsushita), 190
Parker Pens, 42
Paul Masson California Wines, 477
Peapod, 651
Pears, 66
Pepsi Cola, 153, 203, 277, 336, 456, 497,
683
Perpetual, 203 Persil, 126, 205, 507 Peters Savoury Products, 204 Petite Pictet & Cie, 578-80 Pets.com, 612, 626 . Philips, 159 Pillsbury, 187 Pizza Hut, 663 Playboy, 69 Porsche, 202, 735 Pratt and Whitney, 526 Procter and Gamble, 16, 18, 64-5, 187, 193, 248-51, 262, 268, 465, 507, 527, 633, 642, 645f 730
Crest Whitener, 645
Scope, 730 Prudential, 618 Psion, 36-7, 583, 590

Qualcast, 409, 475 Quality Street, 201

Ranada Inns, 538
Range Rover, 55, 504
Rank Hovis McDougall (RHM), 201, 492
Rank Xerox, 683
Reebok, 207, 484, 641
Registry Inc., The, 528
Reliant Robin, 129
Renault Twingo, 129, 731
Rentokil, 186
Research Bureau Ltd, 232

Research Services Ltd, 350, 390
Reuters, 201
RingtonsTea, 210
Rolex, 487
Rolls-Royce* 155, 199, 202, 458
Rolo, 201
Ronson, 42
Roper Starch, 360
Rover Group, 155, 201, 541, 731
SDI Stirling, 587 Rowntree, 267, 492 Royal Dutch Shell, 451 Royal Enfield, 86 Royal Mail, 724
Royalmail.com, 55, 565 RTZ,82 RyanAir, 55, 148, 721

SAAB, 156 Safeway (US), 650 Safeway, 539, 668, 670, 720 Saga Holidays, 388 Sainsbury Bank, 203 Sainsbury, J.,54,89, 127-8, 131, 139, 153, 162, 199, 206, 259, 265, 277, 318, 336, 339,477,557,562,586,668,720 Samsung
A400 telephone, 355 Schenley, 406
O.F.C. Whiskey, 406 Schweppes, 206, 598
Oasis, 598 Scotch, 475 Scottish, 203 Sega, 49
Seibu retail store, 208 Seiko, 60
Seiyu Supermarkets, 208 Shaeffer, 42
Shell, 53, 75, 164, 201, 323, 539 Shippams Paste, 204 Shop.org, 638 Signal, 66 Sinclair, 159
C5, 586, 725 Skandia, 21 Skoda, 260, 265
Felicia, 721 Sky TV, 199 Smart card, 539 Smarties, 201 SMH, 733 Smirnoff, 201 Snickers, 214 Sock Shop, 5 Sony, 36, 49, 159,200,487,525
Mini-disc, 587
Playstation, 49 Walkman, 590
Spring Ram Corporation, 584 St Ivel Gold, 435
"Utterly Butterly", 733 Star Alliance, 519, 557 Starbucks Starkist, 67 Stork margarine, 206, 435, 483 Sun Microsystems, 490, 532, 537-8
Java, 538 *Sun, The,* 199 Suzuki, 86 Swatch, 499, 537, 733

T&S, 503
Nite & Day shops, 503
One Stop, 503 Taylor Nelson AGB, 345 Taylor's Tea Room, 723 Teklogix, 37 Telefonica (Spain), 539 Television Consumer Audit (TCA), 232 Tesco, 89, 127, 131, 136, 139, 162, 259, 265, 277, 336, 339, 477, 503, 557, 562, 586, 618, 623, 635
Tesco Online, 624, 646, 651-2 Texas Instruments, 598 Thorn EMI, 125 Time-Warner, 637 Timotei, 66 Top Shop, 385 Topic, 214 Toro, 409
Toshiba, 49, 260, 533 Toyota, 5, 89, 137, 156, 499, 526
Land Cruiser, 499 Triumph, 86

Trustee Savings Bank (TSB), 164 Tu-144,309 Tunnel Cement, 507 Twentieth Century Fox, 322

Unilever, 66, 72, 79, ISO, 209, 268, 283,
287,434,465,507,536 Unisource, 539 Unisys Ltd., 655 USAir, 525, 540, 545

Van den Bergh, 49, 134, 287, 434-5, 455, 483,733
Flora, 435, 483, 732 Flora ProActive, 49, 435 "I Can't Believe It's Not Butter" (ICBINB), 435, 733
Outline Krona, 435, 483, 500, 733 VHS, 159 Vickers, 202, 536

Virgin, 45, 72, 139, 146, 172, 184, 199, 277, 336, 378, 445-6, 533, 540, 581, 590, 716

Virgin Airlines, 540 Virgin Atlantic, 199, 212 Virgin Cola, 153, 206, 277 Virgin Direct, 203, 258 Virgin Megastores, 72 Virgin Records, 125 Vodafone, 204, 537, 551, 625 Volkswagen (VW), 155, 265, 357, 458, 484, 721
Lupo, 731 Volvo, 156, 265, 478
W.H. Smith, 126, 136

Waitrose, 21
Walls, 209
Wal-Mart, 29, 54, 89, 146, 219,635
Warwick Castle, 413-20
Webvan.com, 612, 651
Wellcome, 585
Wilhem Becker's Colour Studios, 478
Winterhalter Gastronom, 711
Woburn Abbey and Safari Park, 413-20
Wolsey, 201
Woolworth, F.W., 507
WorldCom, 539
Worthington Steel, 487

Xerox, 256, 276, 505, 663, 717

Yahoo, 643
Yamaha, 106,731,737 Yorkie, 201,267, 492 Yorkshire Tea, 723 Yorkshire Water, 199 Yves Saint Laurent, 206

Zee TV, 424 Zeneca, 187

Грэм Хулей
Джон Сондерс
Найджел Пирси

Маркетинговая стратегия
и конкурентное позиционирование

Azərbaycan dilində

Çapa imzalanıb 14. 07. 2008. Kağız formatı 70x100 1/16.
Həcmi 48,3 ç.v. Sifariş 69 . Sayı 500.

" İqtisad Universiteti " nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6

Qrant layihəsi əsasında qeyri-kommersiya xarakterli nəşr