

## **MÖVZU 10. MARKETİNQİN İDARƏETMƏSTRUKTURUNUN TƏŞKİLİ**

### **Plan:**

- 10.1. Müəssisədaxili idarəetmə konsepsiyası və onda marketinqin yeri**
- 10.2. Marketinq sistem kimi**
- 10.3. Marketinqin idarə edilməsi prosesi**
- 10.4. Marketinq xidmətinin idarəetmə strukturu**
- 10.5. Müəssisənin marketinq xidmətinin vəzifə və funksiyaları**
- 10.6. Marketinq xidmətinin müəssisənin digər şöbə və bölmələrilə əlaqəsi**

### **10.1. Müəssisədaxili idarəetmə konsepsiyası və onda marketinqin yeri**

İstənilən iqtisadi sistemdə müəssisə milli iqtisadiyyatın özəyini təşkil edir. Müəssisə mənfəət əldə etmək məqsədilə qanunverijiliklə qadağan edilməyən sahibkarlıq fəaliyyətinin bütün növlərini, o cümlədən məhsul istehsalını, satışını və xidmətlər göstərilməsini həyata keçirən müstəqil təsərrüfat subyektidir. Hal-hazırda müəssisə öz təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətini müstəqil həyata keçirir və ona görə jəmiyyət qarşısında sosial məsuliyyət daşıyır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisə yalnız istehsal xərjlərini aşağı salmaq və qiyməti yüksəltmək hesabına mənfəət əldə etməyə yox, həmçinin istehlakçının tələbatına daha çox uyğun gələn məhsul istehsal etməklə məhsul satışının həjmini və bunun sayəsində mənfəətin məbləğini artırmağa çalışır.

Müasir istehsal prosesi yüksək tələblərə cavab verməlidir. Bu aşağıdakı səbəblərlə izah edilir:

1. Məhsul çeşidini operativ və qısa zaman kəsiyində dəyişməyə imkan verən yüksək istehsal çevikliyi. Çünki məhsulun həyat dövrü çox qısa, məhsulun çeşid müxtəlifliyi və birdəfəlik məhsul buraxılışının həjmi artmışdır.

2. İstehsal texnologiyasının həddən artıq mürəkkəbləşməsi. Bu əmək bölgüsünün, onun təşkilinin və ona nəzarətin yeni mükəmməl formasını tələb edir.

3. Məhsul bazarında ciddi rəqabət mühitinin mövjudluğu. Bu isə məhsulun keyfiyyətinə münasibəti dəyişmişdir və satışdan sonrakı və digər xidmət

növlərinin təşkilini və onun keyfiyyətinin yüksəldilməsini tələb edir.

4. İstehsal xərjlərinin strukturunun dəyişməsi. Məhsulun istehsalına və marketinqə sərf edilən xərjlərin ümumi həjmi və onun quruluşu qiymətin və mənfəətin müəyyən edilməsi elementi kimi çıxış edir. Buna görə də, xərjlərin uçotunun düzgün təşkili, xərjlərin həjminin və səviyyəsinin ixtisar edilməsi üzrə tədbirlərin hazırlanması marketinqin idarə edilməsinin vacib məsələlə-rindən biridir.

5. Ətraf mühit amillərinin qeyri-müəyyənlik səviyyəsinin artması. Marke-tinqin ətraf mühiti amillərinin qeyri-müəyyənlik səviyyəsinin artması bu amillərin dəyişmə meyllərinin öyrənilməsini və proqnozlaşdırılması məqsədilə marketinq tədqiqatlarının aparılmasını, həmin mühitə uyğun gələn marketinq strategiyasının və kompleksinin hazırlanmasını, həmçinin idarəetmə sisteminin tətbiqini tələb edir.

İstehsal-texnologiyası proseslərinin dinamik dəyişməsi, məhsulun keyfiyyəti və istehlakçının məhdud maliyyə resursları uğrunda mübarizənin, həmçinin rəqabət mübarizəsinin kəskinləşməsi idarəetmənin bütün məsələlərinə yenidən baxmağı tələb edir. Son zamanlarda müəssisədaxili idarəetmənin yenidən qurulması müəs-sisənin fəaliyyət mexanizminin yenidən təşkilinin əsasını təşkil edir. İstehlakçı tələbinə yönəlilik, maneəçilik elmi-texniki innovasiyanın tətbiqi, bazar siyasətinin həyata keçirilməsinin çevikliyinin artırılması və yeniliklərə çalışmaq idarəetmə fəlsəfəsinin əsas ideyasıdır. Bu fəlsəfənin nüvəsini menejərlərin sosial məsuliyyətinin dərk edilməsi təşkil edir.

Bazar iqtisadiyyatında marketinqin idarə edilməsinin yeri müəssisə səviyyəsində baş verən proseslərin makroiqtisadiyyat səviyyəsində baş verən pro-seslərlə inteqrasiyasının təmin edilməsində onun yeri və rolu ilə müəyyən edilir. Müəssisənin idarə edilməsi onların fəaliyyətinin daxili və xarici mühit amillərinin uyğunlaşdırılmasını, əlaqələndirilməsini təmin edir. Bunun isə əsasını iqtisadiyyatın, rəqabətin və sosial mühitin dövlət tənzimlənməsi təşkil edir.

Müəssisənin fəaliyyətinin öyrənilməsi və onların effektiv idarə edilməsi üçün aşağıdakılar zəruridir:

- işlərin jəri vəziyyətinin təhlili;
- dəyişən bazar situasiyası şəraitində müəssisənin davranışının proqnozlaşdırılması;
- optimal qərarların qəbul edilməsi məqsədilə tövsiyələrin hazırlanması;
- müəssisə tərəfindən məhdud resursların daha səmərəli istifadə üsullarının müəyyənəşdirilməsi.

80-ji illərdə dünyada idarəetmə düşüncəsinin, idarəetmə konsepsiyalarının dəyişməsi baş vermişdir. Yeni və köhnə idarəetmə konsepsiyalarının fərqi aşağıdakı jədvəldə verilmişdir (Jədvəl 10.1).

Jədvəl 10.1

### İdarəetmənin yeni və ənənəvi təşkil konsepsiyalarının fərqi

Ənənəvi təşkil konsepsiyası	Yeni təşkil konsepsiyası
1. Operativ məsələlərə yönümlülük	1. Strategiyaya yönümlülük
2. Stabilliyə yönümlülük	2. Dəyişən xarici mühitə uyğunlaşmaq və ona təsir etmək
3. Texnologiya imperativlik	3. Təşkilati imperativlik
4. Texnika əsas resursdur	4. İşçi heyəti əsas resursdur
5. İşlərin maksimum bölünməsi, sadə və dar ixtisaslaşma	5. İşlərin operativ qruplaşması, geniş və çoxaspektli ixtisaslaşma
6. Yuxarı təşkilatlar tərəfindən nəzarət	6. Müəssisədaxili nəzarət, daxili intizam
7. Piramidal və ciddi təşkilati struktur, şaquli əlaqələrin inkişafı	7. Çəvik təşkilati struktur, üfüqi əlaqələrin inkişafı
8. Avtoritar idarəetmə stili	8. Demokratik idarəetmə stili
9. Rəqabət, siyasi oyunlar	9. Əməkdaşlıq, kollegiyallıq
10. Fəaliyyətin nəticələrində kollektivin marağının zəif olması	10. İşin nəticələrində kollektivin yüksək olması
11. Yalnız təşkilatın mənafeyi baxımından fəaliyyət göstərmək	11. Təşkilatın mənafeyilə yanaşı həm də jəmiyyətin mənafeyi baxımından fəaliyyət göstərmək
12. Risklərə meyilli olmamaq	12. İnnovasiyalara yönümlülük və bununla əlaqədar risklərə meyillilik

Ənənəvi idarəetmə konsepsiyası standart texnologiyalara və dəyişməyən xarici mühitə reaksiyadırsa, yeni idarəetmə konsepsiyası daima baş verən dəyişikliklərə, qeyri-müəyyən ətraf mühitə və həyata keçirilən texnologi dəyişikliklərə reaksiyadır. İdarəetməyə və təşkilə müasir yanaşma insan amilinin və təşkilati dəyişikliklərin balanslaşdırılmış uyğunlaşdırılması və dəyişən xarici mühitə fasiləsiz adaptasiyasıdır.

Müəssisələrin istehsal-maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsində marketinqin yerini və rolunu müəyyənləşdirmək üçün onun yerinə yetirdiyi funksiyaları, bu funksiyaların məzmununu və onların istehsal-maliyyə fəaliyyətində istifadə istiqamətlərini öyrənmək lazımdır. Müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyəti mənfəət əldə etmək məqsədilə alıjuların tələbatlarına uyğun gələn məhsul istehsal edilməsini, istehsal edilmiş məhsulların bölüşdürülməsinin və satışının təşkil edilməsini, qiymətqoyma siyasətinin hazırlanmasını, müəssisənin fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsini və s. əhatə edir.

Artıq qeyd etdiyimiz kimi, marketinq qarşısına qoyulan məqsəd və vəzifələri yerinə yetirmək üçün marketinq tədqiqatları, məhsul çeşidinin planlaşdırılması, məhsulların bölüşdürülməsi və satışının təşkili, satışın həvəsləndirilməsi və qiymətqoyma funksiyalarını yerinə yetirir. O, bu funksiyaları yerinə yetirməklə, müvafiq marketinq strategiyaları hazırlamaqla və onların realizasiyasını təmin etməklə müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində birbaşa iştirak edir. Belə ki, marketinq tədqiqatları prosesində alıjuların tələbatlarının və ödənilməmiş tələbatın həjminin, alıjuların məhsulun istehlak xüsusiyyətlərinə tələblərinin, bölüşdürmə və satış kanallarının, qiymətin dəyişmə meylinin, rəqiblərin bazar strategiyasının və s. amillərin tədqiqi həyata keçirilir və bu tədqiqatlar nəticəsində müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması üçün zəruri olan informasiya toplanılır və fəaliyyət istiqamətləri müəyyənləşdirilir. Deməli, marketinq tədqiqatları marketinq fəaliyyətilə yanaşı, bütünlükdə müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyətinin təşkilinin, planlaşdırılmasının və idarə edilməsinin əsasını təşkil edir.

Müəssisə məhsul çeşidinin planlaşdırılması prosesində marketing tədqiqatlarının, istehlakçıların tələbatlarının və müəssisənin məhsul portfelinin təhlilinin nəticələrini, həmçinin rəqiblərin məhsul siyasətini nəzərə almaqla özünün mövjud məhsul çeşidi qiymətləndirir, mövjud məhsulların təkmilləşdirilməsi və bazarların tələbatlarının ödənilməsi məqsədilə yeni məhsulların hazırlanmasını təşkil edir, məhsul çeşidindən çıxarılaq məhsulların siyahısını tərtib edir və s. Bunlarla yanaşı, bu zaman, yeni məhsulun istehsalının təşkili ilə əlaqədar olan investisiyaların məbləği və onların mənbələri, zəruri olan bütün növ resursların alınması imkanları, satışın həjmi və onunla əlaqədar olan xərjlərin məbləği və səviyyəsi, rentabellik səviyyəsi və s. göstərijilər təhlil edilir. Başqa sözlə desək, məhsul çeşidinin planlaşdırılması prosesində müəssisənin istehsal proqramının tərtib edilməsi və onun əsaslandırılması həyata keçirilir.

Marketingin məhsulların bölüşdürülməsi və satışı funksiyasının əsas vəzifəsi lazım olan məhsulu lazım olan vaxtda və yerdə münasib qiymətlə lazım olan istehlakçıya çatdırmaqdan, məhsulların bölüşdürülməsinin və satışının təşkil edilməsindən ibarətdir.

Artıq qeyd etdiyimiz kimi, marketing istehlakçıların tələbat və ehtiyajlarının hərtərəfli öyrənilməsi və onun ödənilməsilə yanaşı, həm də istehlakçılara təsiretmənin aqressiv forma və üsullarından istifadə etməklə tələbatın yaradılması və artırılması üzrə fəaliyyəti də həyata keçirir. Buna marketingin satışın həvəsləndirilməsi və reklam fəaliyyətinin təşkili funksiyasının yerinə yetirilməsi sayəsində nail olunur. Marketingin bu funksiyasının məqsədi satışın həvəsləndirilməsinin müxtəlif forma və üsullarından istifadə etməklə, məhsulların reklamını və təbliğini təşkil etməklə və digər bu tip tədbirlər həyata keçir-məklə istehlakçıları istehlakın həjmini artırmağa təhrik etmək və bunun sayəsində məhsulların satışının həjmini artırmağa nail olmaqdır.

Mütləq istehsal edilən və bazara çıxarılan hər bir məhsulun qiyməti müəyyən edilməli və ona qiymət qoyulmalıdır. Məhsulun qiyməti, bir tərəfdən, həm məhsul vahidindən əldə edilən mənfəətin məbləğinin və onun rentabelliliyini, həm də

mənfəətin ümumi məbləğini müəyyənləşdirən əsas amil olduğundan, digər tərəfdən isə, tələbin həjminə ciddi təsir etdiyindən müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyətində mühüm rol oynayır və onun nəticəsinə ciddi təsir edir. Marketingin məhsulqoyma funksiyası jərçivəsində istehlakçıların və digər bazar subyektlərinin məhsulun qiymətinə reaksiyasını, müəssisənin marketing strategiyasını və məqsədini, həmçinin rəqiblərin qiymət siyasətini nəzərə almaqla müəssisənin məhsul siyasəti hazırlanır.

Beləliklə, yuxarıda izah edilənlər göstərir ki, marketing fəaliyyəti müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyətinin bütün istiqamətləri və funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqədardır, onun əsasını təşkil edir, marketing özünü müəssisənin bütün funksiyalarının və fəaliyyət növlərinin əlaqələndirmə vasitəsi kimi büruzə verir.

## **10.2. Marketing sistem kimi**

Həqiqətin dərk edilməsinə yanaşmanın iki metodu: predmet, elementlər üzrə yanaşma metodu və sistemli yanaşma metodu mövjudur. *Predmet yanaşma* metodunda obyekt ayrılıqda, təjrid olunmuş halda götürülərək öyrənilir. Obyekt sistemli şəkildə öyrənildikdə, tədqiq edildikdə isə ona tamın, sistemin bir hissəsi kimi baxılır və onunla qarşılıqlı əlaqədə öyrənilir. *Sistemli yanaşma* metodu çoxölçülü, mürəkkəb prosesləri daha yaxşı başa düşməyə, dərk etməyə imkan verir. Sistem dedikdə vahid tam təşkil edən, ayrı-ayrı elementləri olan və bu elementlərin qarşılıqlı əlaqəsi obyektə onun hər bir elementinə xas olmayan və ya onların riyazi jəmi olmayan yeni, sistem keyfiyyəti verən istənilən təbiətli obyekt başa düşülür.

Hər bir sistem müəyyən struktura və funksiyaya malik olmalıdır. Sistemin strukturu dedikdə onun quruluşu, yəni tərkib elementləri və onların qarşılıqlı yerləşməsi də daxil olmaqla onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə başa düşülür. Marketingin elementləri vardır və onlar arasında qarşılıqlı əlaqələr olur. Sistemin funksiyası dedikdə isə ayrı-ayrı elementlərin həyata keçirdiyi tədbirlər kompleksi başa düşü-

lür. Bununla əlaqədar olaraq hər bir sistemin öyrənilməsi *funksional yanaşma* və *struktur yanaşma* metodu tətbiq edilməklə həyata keçirilir.

Məqsədyönlü sistemlər üçün, yəni hər hansı bir məqsəd və ya məqsədlərə çatmaq məqsədilə fəaliyyət göstərən sistemlər üçün üçünjü aspekt - məqsədli-proqramlı yanaşma aspekti meydana çıxır. Marketingə məqsədli-proqramlı yanaşma metodu onun qarışısında konkret məqsədin və ya məqsədlərin qoyulmasını və həmin məqsədə (məqsədlərə) nail olunmasını təmin edən tədbirləri, onun icra vaxtını və ijrəçilərini, həmçinin tədbirlərin həyata keçiril-məsinə ayrılan vəsaitlərin məbləğini və digər zəruri informasiyanı özündə əks etdirən proqramın tərtib edilməsini nəzərdə tutur.

*Funksional yanaşmada* marketing fəaliyyətində qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün yerinə yetirilən tədbirlər kompleksi və onların ardıcılığı başa düşülür. Bu yanaşma metodunun əsas mərhələsi girişin, prosesin və çıxışın müəyyən edilməsidir. Marketing sisteminin girişini istehlakçıların tələbatları, alış motivləri, davranışları, marketingin ətraf mühitini xarakterizə edən amillər, marketing stimulları və s. haqqında informasiya təşkil edir. Marketingin çıxış informasiyası isə menejerlərin və alijilərin tələbatından asılı olaraq müxtəlif tip informasiyalar ola bilər. Giriş və çıxış marketing sisteminin ətraf mühitlə əlaqəsini xarakterizə edir.

*Struktur yanaşma* metodunda isə sistem statistikada öyrənilir, başqa sözlə desək, onun tərkib hissələri və elementləri arasında qarşılıqlı əlaqə öyrənilir. Bu yanaşma metodu real, mövjud sistemləri tədqiq edərkən tətbiq edilir.

Artıq qeyd etdiyimiz kimi, istənilən sistemə, o jümlədən marketing sisteminə digər sistemlər təsir göstərir. Bu sistemlər müəssisədənkənar və müəssisədaxili sistemlərə bölünür. Bu sistemə, birinjisi, bazar daxildir. Marketinglə bazar arasında əks əlaqə mövjudur. Marketing bazardan müxtəlif növ məlumatlar və alijilərdən pul alır və bunun əvəzində bazara məhsul təklif edir və onun xüsusiyyətləri haqqında informasiya verir. İkinjisi, müəssisə öz fəaliyyətini həyata keçirmək üçün üfüqi və şaquli əlaqələrə malik olur. Başqa sözlə desək,

müəssisə özünün marketinq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün digər bazar subyektləri: istehlakçılarla, məhsulgöndərənlərlə, vasitəçilərlə, rəqiblərlə və s. əlaqə qurur. Üçüncüsü, marketinqə müəssisənin fəaliyyətinin digər sistemləri, məsələn, istehsal, texnologiya və s. təsir göstərir. Bu sistemlərin bəzilərinə müəssisə nəzarət edə bilər, bəzilərinə isə nəzarət edə bilmir.

Hər bir sistem emerjentlik xüsusiyyətinə malik olmalıdır. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, sistemin elementlərinin istənilən yer dəyişməsi və onların qarşılıqlı əlaqəsinin məzmununun dəyişməsi sistemə əvvəllər xas olmayan yeni xüsusiyyət verir. Məsələn, məhsulların və ya istehsalın təkmilləşdirilməsi konsepsiyasında məhsulun qiyməti və keyfiyyəti digər marketinq elementlərinə nisbətən həlledici rol oynayır və müəssisənin yüksək bazar uğuru qazanmasını təmin edirdi. Buna görə də müəssisənin bütün fəaliyyəti məhsulun maya dəyərinin və bunun sayəsində onun qiymətinin aşağı salınmasına yönəldilirdi. Deməli, marketinqin digər elementləri məhsulun qiyməti və keyfiyyətinə tabe etdirilirdi. Lakin, sonralar iqtisadiyyatın inkişafı və biznesin təşkilinə baxışların dəyişməsi nəticəsində marketinq elementlərinin yerdəyişməsi baş verdi: istehlakçının tələbatı və onun ödənilməsi problemi ön plana keçdi və bütün fəaliyyət məhz tələbatların öyrənilməsi və ödənilməsi üzərində qurulmağa başladı. Bu isə marketinq konsepsiyasının mahiyyətinin dəyişməsinə, onun istehlakçı yönümlülük kəsb etməsinə və analitik funksiyasının meydana çıxmasına səbəb oldu.

Hər bir sistem sinerqizm effektinə malikdir. Sinerqizm effektinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, onun ayrı-ayrı elementlərinin effektinin jəbri jəmi onların birgə fəaliyyəti nəticəsində alınan effektdən azdır. Başqa sözlə desək, eyni vaxtda, kompleks və sistemli şəkildə həyata keçirilən marketinq tədbirləri ayrı-ayrılıqda, təcrid olunmuş formada həyata keçirilən marketinq tədbirləri ilə müqayisədə daha yüksək effektin əldə edilməsini təmin edir. Məsələn, satışın həvəsləndirilməsi və ya reklam kompaniyaları, məhsulların differensiallaşdırılması və bu kimi tədbirlər ayrı-ayrılıqda həyata keçirildikdə də müəssisənin marketinq fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsinə müəyyən qədər təsir edir. Lakin, bu tədbirlərin eyni

vaxtda, sistemli və kompleks şəkildə həyata keçirildikdə istehlakçıların marketing stimullarının təsirinə daha çox məruz qalır, daha çox məhsul almağa təhrik edilir və s. Bunun nəticəsində isə müəssisənin satışının həjmi və bazar payı artır, müəssisə daha yüksək son nəticələrə və bazar uğuru qazanmağa nail ola bilir.

Marketing sistemi mürəkkəb və dinamik sistemdir. Bu onu göstərir ki, bəzən alt sistemlər yığımından tam sistem yaratmaq mümkün olmur. Onda, müşahidəçi obyektə olan münasibət baxımından öz mövqeyini ardıcıl olaraq dəyişir, o, obyektə müxtəlif rəqəbdən baxır və onu müxtəlif tərəflərdən nəzərdən keçirir. Bu sistemin mürəkkəbliyini xarakterizə edir. Marketing sistemi digər iqtisadi sistemlər kimi dinamik sistemdir, yəni onun elementləri, giriş və çıxışı, onların kəmiyyət miqdarı dəyişir.

### **10.3. Marketingin idarə edilməsi prosesi**

Marketingin idarə edilməsi dedikdə məhsul və xidmətlərə tələbin yaradılması və təkrar istehsalının intensivləşdirilməsi, mənfəətin artırılması üzrə tədbirlərin planlaşdırılmasının, təşkilinin, əlaqələndirilməsinin, ona nəzarətin, auditin və stimullaşdırılmasının həyata keçirilməsilə əlaqədar olan idarəetmə fəaliyyəti başa düşülür.

Marketingin idarə edilməsi sosial-iqtisadi sistemin bütün səviyyələrində marketing fəaliyyətinin idarə edilməsinin funksional və institusional mahiyyətini özündə birləşdirir.

Marketingin idarə edilməsinə *funksional yanaşmada* o, hər hansı bir marketing probleminin təşkili (məsələn, marketingin planlaşdırılması) və onun həyata keçirilməsi (məsələn, marketing planlarının icrası və ya onun yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət edilməsi) üzrə fəaliyyət kimi izah edilir.

*Marketingin idarə edilməsinə institusional yanaşmada* marketingin idarə edilməsinə bu fəaliyyətə rəhbərliyi həyata keçirən menejerlər və ya menejer qrupuna verilmiş hüquq və səlahiyyətlərin, həmçinin vəzifələrin ayrı-ayrı işçilər və işçi qrupları arasında bölüşdürülməsi üzrə idarəetmə vasitəsi kimi baxılır.

Marketingin idarə edilməsi, birincisi, marketing fəaliyyətinin təhlilini və planlaşdırılmasını, planların realizasiyasını və ona nəzarətin həyata keçirilməsini və ikincisi, bütün növ bazarları əhatə edir.

Marketingin idarə edilməsinin əsas vəzifəsi mübadilədə iştirak edən bütün tərəflərin, subyektlərin tələbatının ödənilməsinə, heç olmasa onların rəğbətini qazanmağa nail olmaqdır.

Marketingin idarə edilməsi prosesi: 1) müəssisənin bazar imkanlarının təhlilini; 2) məqsəd bazarlarının seçilməsini; 3) marketing kompleksinin, yəni marketing - miksini hazırlanmasını və 4) marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsini əhatə edir.

Marketingin idarə edilməsinin (menejmentin) aşağıdakı fəaliyyət istiqamətləri vardır:

1. *Təhlil*. Bura:

a) marketingin informasiya sisteminin konsepsiyasının və elementlərinin, marketing kəşfiyyatının təşkili vəziyyətinin, marketing qərarlarının himayə edilməsinin və marketing tədqiqatları sisteminin təhlili;

b) marketingin müəssisədən kənar mühitinin - mikromühit və makromühit amillərinin təhlili;

j) son istehlakçılar bazarının və istehlakçıların davranışının - istehlakçı davranışı modelinin, istehlakçı davranışına və məhsul alınmasına dair qərarların qəbul edilməsinə təsir edən amillərin təhlili;

ç) işgüzar və institusional bazarların və istehlakçı müəssisələrin davranışının - istehsal-texniki təyinatlı məhsullar bazarının və dövlət orqanları bazarının tədqiqi;

d) rəqiblərin təhlili - rəqiblərin aşkar edilməsi, onların strategiyasının və məqsədinin, sayının və imkanlarının, habelə zəif və güclü jəhətlərinin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi və s. aiddir.

2. *Məqsəd bazarlarının seçilməsi.* Burada a) bazar tələbatının ölçülməsi və proqnozlaşdırılması və b) bazar segmentlərinin aşkar edilməsi, məqsəd bazarlarının seçilməsi və onun əsaslandırılması həyata keçirilir.

3. *Marketing strategiyasının hazırlanması.* Burada aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

a) marketing təkliflərinin differensiallaşdırılması və proqnozlaşdırılması strategiyasının əsaslandırılması;

b) məhsulgöndərənlərin qiymətləndirilməsi və onların seçilməsi, potensial rəqabət üstünlüklərinin aşkar edilməsi, müəssisənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi üzrə kommunikasiya tədbirlərinin seçilməsi;

j) bazar lideri, innovatorlar, bazar ardijilları və bazar «sığınajağında» fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün marketing strategiyasının hazırlanması;

ç) qlobal bazarlar üçün strategiyanın hazırlanması, qlobal marketing mühitinin qiymətləndirilməsi, xarici bazarlara çıxış, marketing proqramları və marketing xidmətinin təşkilatı strukturu haqqında qərarların qəbul edilməsi,

d) qiymət strategiyasının və proqramlarının hazırlanması, qiymətin müəyyənləşdirilməsi və bazara uyğunlaşdırılması, qiymətin dəyişməsinə reaksiyaya dair qərarların qəbulu;

4. *Yeni məhsul və xidmətlərin hazırlanması, yoxlanılması və bazara çıxarılması.* Marketingin idarə edilməsinin bu istiqamətinə:

a) yeni məhsulun yaradılması ideyalarının generasiyası, onların qiymətləndirilməsi və məhsul çeşidinin təzələnməsi konsepsiyasının yoxlanılması;

b) məhsulun hazırlanması, onun bazar testləşdirilməsinin təşkili və onun istehlakçı tərəfindən etiraf edilməsi prosesinin öyrənilməsi;

j) məhsulun həyat dövrünün idarə edilməsi,

ç) məhsul çeşidi siyasətinin hazırlanması və idarə edilməsi;

d) servis xidmətinin təşkili və idarə edilməsi və s. aiddir.

5) *Bölüşdürmə kanallarının seçilməsi və idarə edilməsi.* Bu fəaliyyət istiqamətinə aşağıdakı əməliyyatlar aiddir:

- a) bölüşdürmə kanallarının seçilməsinə dair qərarların qəbulu;
- b) bölüşdürmə kanallarının idarə edilməsinə dair qərarların qəbulu;
- j) marketinq kanallarının dinamikasının inkişafı;
- ç) bölüşdürmə kanalları sistemində qarşılıqlı fəaliyyət prosesinin tədqiqi;
- d) topdan və pərakəndə ticarətin idarə edilməsi, ticarət heyətinin təşkili.

6. *Kommunikasiya proseslərinin idarə edilməsi.* Burada aşağıdakı işlər həyata keçirilir:

a) kommunikasiya və məhsulların fiziki bölüşdürülməsi (məlyeridilişi) strategiyasının hazırlanması, effektiv kommunikasiya sisteminin yaradılması;

b) tərəf müqabillərlə, istehlakçılarla və rəqiblərlə qarşılıqlı fəaliyyətin effektiv sisteminin hazırlanması;

j) multimedia üzrə optimal qərarların hazırlanması (reklamın məqsədinin təsdiq edilməsi, onun büdcəsinə dair qərarların qəbulu, reklam vasitələrinin seçilməsi və s.);

ç) birbaşa marketinq proqramlarının və publik rəleynzin - ijtimaiyyətlə əlaqənin hazırlanması.

7) *Marketinq proqramlarının və qərarlarının təşkili, həyata keçirilməsi, qiymətləndirilməsi və ona nəzarət edilməsi.* Bura:

- a) kompaniyanın təşkili;
- b) marketinqin təşkili;
- j) qəbul edilmiş marketinq qərarlarının effektivliyinin qiymətləndirilməsi;
- ç) marketinq fəaliyyətinə nəzarət və bu fəaliyyətin auditi.

Yuxarıda izah edilənlərdən belə nəticəyə gələ bilərik ki, marketinqin idarə edilməsi müəssisənin marketinq fəaliyyəti sahəsində çalışan bütün işçilərə və bölmələrə uzunmüddətli (strateji) və qısamüddətli (operativ) idarəetmə tədbirləri kompleksini formalaşdırmağa imkan verir. Bu tədbirlər kompleksi marketinq fəaliyyətinin məqsədinə nail olmasını və bunun sayəsində isə müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılan nəticələrinə nail olunmasını təmin edir.

Marketingin idarə edilməsi aşağıdakı şəkildə verilən ardıcıl mərhələlərlə həyata keçirilir (şəkil 10.1).

*Situasiyalı təhlil* prosesində istehlakçıların, rəqiblərin, satış heyətinin və marketingin ətraf mühitinin digər elementlərinin davranışının strateji və taktiki problemləri təhlil edilir və real bazar situasiyasında müəssisənin güclü və zəif jəhətləri aşkar edilir.

*Planlaşdırma* mərhələsi müəssisənin gələcək inkişafında marketing amillərinin rolunun qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Başqa sözlə desək, bu mərhələdə bazar münasibətlərinin hansı istiqamətdə inkişaf edəcəyi müəyyənəndirilir.

Marketingin idarə edilməsinin *strateji marketing* mərhələsində müəssisənin bütün fəaliyyət sahələrinin, o cümlədən marketing fəaliyyətinin uzunmüddətli məqsədi və strategiyası hazırlanır. Bu zaman bazar segmentinin seçilməsinə və onun tutumunun müəyyən edilməsinə xüsusi diqqət yetirilir, marketing proqramlarının və vasitələrinin hazırlanması məsələlərinə, müəssisənin rəqiblərlə və ticarət təşkilatları ilə iş üsullarına baxılır.

Marketingin *operativ planlaşdırılması* və yaxud *operativ marketing* mərhələsində qısamüddətli marketing məsələləri çərçivəsində ayrı-ayrı məhsullar və ya məhsul çeşidi qrupları üzrə marketing tədbirləri və marketing kompleksi hazırlanır, jəri marketing planları tərtib edilir.

Marketingin strategiyasının və tədbirlərinin *realizasiyası* mərhələsində bilavasitə marketing prosesinin təşkili, idarə edilməsi və strategiyanın həyata keçirilməsi baş verir, ona nəzarət edilir və marketingin idarə edilməsinin effektivliyi qiymətləndirilir.

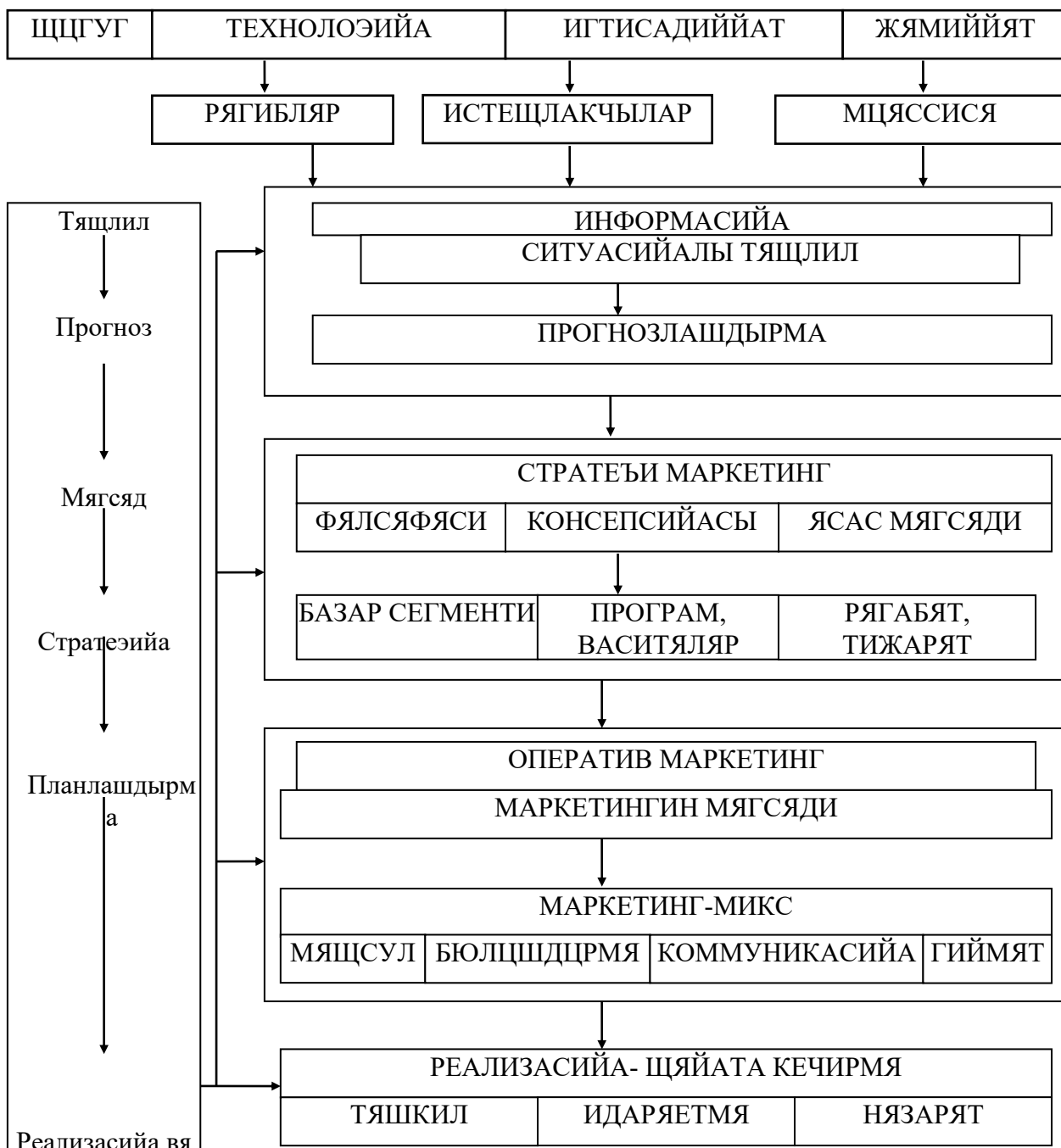
Müəssisənin fəaliyyətinə marketing üzrə qəbul edilən idarəetmə qərarlarının təsirinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi marketing strategiyasının və marketing siyasətinin hazırlanması ilə daha da dəqiqləşdirilir və detallaşdırılır. Bura aid olan tədbirlər aşağıdakı jədvəldə verilmişdir (şəkil 10.2).

Marketinqin idarə edilməsi strategiyası və taktikasının hazırlanması vasitəsi kimi marketinq kompleksindən və marketinqin idarə edilməsi subyektlərinin motivasiyası metodlarından istifadə edilir.

Marketinqin və menejmentin inteqrasiyası marketinqin sinergetik effekti daxilində idarəetmə effekti yaradır. Başqa sözlə desək, bu zaman istehlakçıların ehtiyaj və tələbatlarının ödənilməsi prosesində marketinq subyektlərinin yaratdığı, verdiyi effektlə yanaşı marketinq idarə edilməsi sisteminin yaradılması nəticəsində də əlavə effekt alınır. Belə ki, marketinqin idarə edilməsi marketinqin həyata keçirilməsilə əlaqədar olan tədbirlərin planlaşdırılmasının, onların əlaqələndirilməsinin və həyata keçirilməsinin, habelə onların yerinə yetirilməsinə nəzarət edilməsinin səviyyəsini həlledici dərəcədə yüksəldir. Bunun nəticəsində isə marketinq fəaliyyəti qarşısında qoyulan məqsədə daha tez və operativ nail olmaq mümkün olur. Bu isə şübhəsizdir ki, əlavə effekt əldə etməyə imkan verir.

#### **10.4. Marketinqin idarə edilməsinin təşkilati strukturu**

Marketinqin idarə edilməsinin təşkilati quruluşu dedikdə bilavasitə bu və ya digər dərəcədə marketinq fəaliyyətilə məşğul olan işçilərin çalışdığı şöbə və ya bölmələrin məjmusu başa düşülür. Marketinqin təşkilati strukturunun düzgün və bazar situasiyasına uyğun qurulması müəssisənin bazar fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsini, onun rəqabət mübarizəsində rəqabət üstünlüyü əldə etməsini təmin edir.



Шякил 10.1. Маркетинг-менежмент процеси

Мүәссисәнин маркетинг фәлиyyətинин идарәтмә структуру ашағıдакı тәләбләрә јаваб vermәлидир:

- маркетинг фәлиyyətинин мәqsәдләри вәhdәт тәшkil etmәлидир;
- маркетинг фәлиyyətинин идарә edilmәsi структуру мүmkүн qәdәр sadә olmalıdır;

- müəssisənin bölmələri arasında marketinq fəaliyyətinə və müəssisənin digər fəaliyyət sahəsinə aid olan informasiyanın ötürülməsini təmin edən effektiv kommunikasiya sistemi mövcud olmalıdır;

- vahid təbəçilik prinsipi mövcud olmalıdır;

- marketinq idarəetmə strukturu mümkün qədər azpəlləli olmalıdır.



Шякил 10.2. Маркетинг-менежментин стратегийасы вя тактикасы

Marketinqin idarəetmə strukturuna bir sıra amillər təsir edir. Müəssisənin marketinq xidmətinin təşkilati quruluşu konkret olaraq müəssisənin böyüklüyündən və idarəetmə strukturundan, onun istehsal etdiyi məhsulların çeşidinin genişliyindən, fəaliyyət ərazisindən, bazarın tipindən, real bazar situasiyasından, rəhbərliyin biznesə baxışlarından və idarəetmə fəlsəfəsindən və bu kimi digər amillərdən asılı olaraq qurulur.

**Marketinqin idarə edilməsinin təşkilati quruluşunun formaları.** Marketinqin idarə edilməsinin təşkilat strukturu, əsasən, funksional, məhsul, regional, bazar və bunların kombinasiyaları əlamətlərinə görə təşkil olunur.

Marketingin *funksional təşkilati quruluşunda* marketing fəaliyyətinə aid olan funksiyalar, əməliyyatlar və ya işlər ayrı-ayrı struktur bölmələrinə təhkim olunur (şəkil 10.3). Marketingin funksional təşkilat quruluşundan əsasən xırda, məhsul çeşidi və fəaliyyət bazarları məhdud olan müəssisələr istifadə edirlər.



Шякил 10.3. Маркетингин идаря едилмясинин функционал тяшкилати

Marketingin bu idarəetmə strukturunun üstünlüyü onun sadəliyi, az xərc tələb etməsi, hər bir ijrəcinin vəzifə öhdəliklərinin və vəzifələrinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi imkanı, işçilərin konkret funksiyalar üzrə ixtisaslaşmasıdır.

Lakin bu idarəetmə strukturunun bir sıra çatışmazlıqları da mövjuddur. Bura əsasən məhsul üzrə ixtisaslaşmış bölmənin olmaması səbəbindən məhsul çeşidinin genişləndirilməsi işlərinin keyfiyyətinin aşağı düşməsi, marketingin müxtəlif funksiyalarını həyata keçirən bölmənin maraqlarının, həmçinin həmin bölmələrin maraqları ilə bütünlükdə müəssisənin maraqlarının uyğun gəlmədiyi halda dar qrup maraqlarının meydana çıxması və bunun nəticəsində ziddiyyətli situasiyaların yaranması, işçilərin innovasiyaların tətbiqində maraqlı olmaması, meydana çıxan problemlərin operativ həll edilməsinin çətinliyi və s. aid edilir. Həm də müəssisənin istehsal etdiyi məhsul çeşidinin və fəaliyyət bazarlarının sayı artdıqca bu çatışmazlıqların sayı da artır.

*Məhsul yönümlü idarəetmə strukturunda* marketing xidməti müəssisənin istehsal etdiyi müxtəlif məhsul çeşidi və çeşid qrupları üzrə təşkil edilir və onlar üzrə bütün marketing fəaliyyəti bu struktur bölmələrinə təhkim edilir (şəkil 10.4). Bu idarəetmə strukturundan, bir qayda olaraq, iri, qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipi əsasında fəaliyyət göstərən müəssisələr, yəni filialları muxtar qaydada fəaliyyət göstərən, spesifik xüsusiyyətlərə malik olan və geniş çeşidli məhsul istehsal edən müəssisələr istifadə edirlər.



Шякил 10.4. Маркетингин мящсулу йюнцмлц идаряетмя структуру

Bu idarəetmə strukturu hər bir məhsulun xüsusiyyətlərini, istehlakçıların tələbatlarını, alış motivlərini və davranışını daha dərinləndirən öyrənməyə və bunun sayəsində, bazara daha tez və aktiv uyğunlaşmağa, həmçinin hər bir məhsulun bazar uğuruna və ya uğursuzluğuna görə məsuliyyət daşıyan bölməni müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Marketing bölməsinin işçilərinin öhdəliklərinin və vəzifələrinin geniş olması, ayrı-ayrı məhsul üzrə marketing xidmətlərinin fəaliyyətlərindəki paralellik, baha başa gələn idarəetmə pillələrinin yaranması imkanı, məhsul çeşidi həddən artıq geniş olduqda marketing fəaliyyətinin effektivliyinin azalması və idarə aparatı xərjlərinin səviyyəsinin artması və bu kimi digər neqativ halların meydana çıxması imkanı bu idarəetmə strukturunun başlıca çatışmazlıqlarındandır.

Marketingin idarə edilməsinin *bazar yönümlü idarəetmə strukturunda* marketing xidməti bazarlar (istehlakçı qrupları) üzrə təşkil olunur və həmin bazarlardakı marketing fəaliyyəti müvafiq marketing bölməsi tərəfindən həyata keçirilir (şəkil 10.5).



Шякил 10.5. Маркетингин базар йюнцмлц идаряетмя структура

Bazar yönümlü idarəetmə strukturundan istehlakçıların məhsul seçimi və davranışı bir-birindən fərqlənən, həmçinin məhsulları spesifik xidmət tələb edən bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələr istifadə edirlər. Bu idarəetmə strukturu hər

bir bazarın tələbatlarının xüsusiyyətini nəzərə almağa və məhsulları həmin tələbatlara uyğun olaraq differensiallaşdırmağa, hər bir bazara uyğun gələn marketing strategiyası və marketing kompleksi hazırlamağa və s. imkan verir. Lakin, onun bu üstünlükləri ilə yanaşı bir sıra çatışmazlıqları vardır: idarəetmə strukturu kifayət qədər mürəkkəb, heyətin ixtisaslaşma səviyyəsi aşağıdır, müxtəlif bazarlar üzrə yaradılmış marketing xidmətlərinin fəaliyyətində paralelçilik mövjudur, çox xərc tutumludur və s.

Müəssisələrdə marketing fəaliyyəti *regional idarəetmə strukturu* üzrə təşkil edildikdə marketing xidməti ayrı-ayrı regionlar üzrə təşkil edilir. Başqa sözlə desək, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi hər bir region üzrə ayrıca marketing xidməti (o, müstəqil də ola bilər) təşkil edilir (şəkil 10.6).

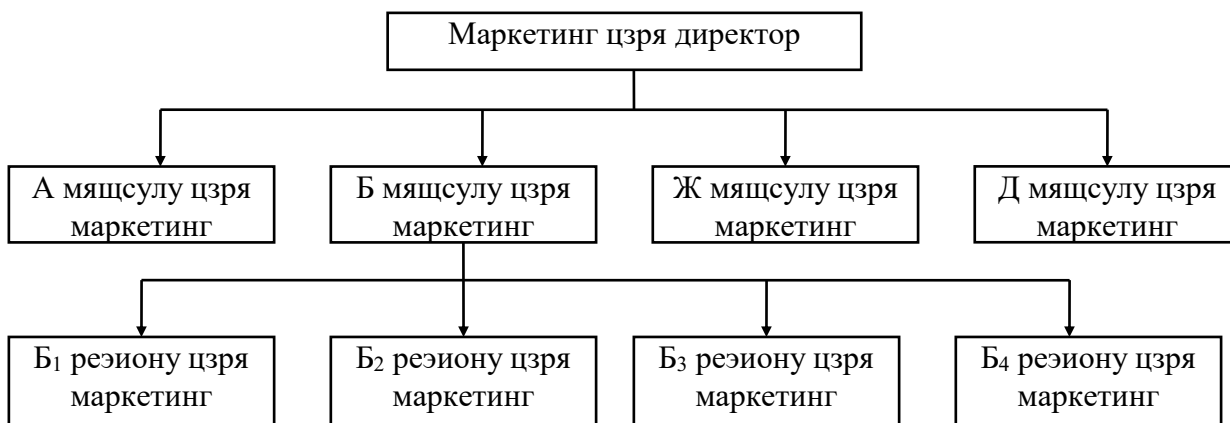
Bu idarəetmə strukturundan əsasən transmilli korporasiyalar, dünyanın müxtəlif ölkə və regionlarında məhsul satan müəssisələr istifadə edirlər. Bu idarəetmə strukturu hər bir regionun istehlakçılarının tələbatlarını, onların adət-ənənələrini, dəyərlər sistemini və davranışlarını, həmçinin həmin regionun sosial-iqtisadi, siyasi, demoqrafik, mədəni və digər ətraf mühit amillərini daha dərinlən nəzərə almağa imkan versə də, müxtəlif bölmələrin fəaliyyətində paralelçiliyin meydana çıxmasına və onların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinin çətinləşməsinə və s. gətirib çıxarır.



Шякил 10.6. Реэионал йюнцмлц идаряетмя структуру

Bir sıra müəssisələr marketingin idarəetmə strukturunu hazırlayarkən konkret şəraitdən asılı olaraq yuxarıda qeyd edilən idarəetmə strukturlarının kombinasiyasından, yəni çox əlamətli idarəetmə strukturundan istifadə edirlər. Bu

idarəetmə strukturunun mümkün variantlarından biri aşağıdakı şəkildə verilmişdir (şəkil 10.7).



Шякил 10.7. Чохяламятли идаряетмя структурунун нцмуняси

Müəssisənin marketing xidmətinin tərkibində, bir qayda olaraq, marketing tədqiqatları, satış, planlaşdırma, kommunikasiya və servis xidmətləri bölmələri yaradılır.

### 10.5. Müəssisənin marketing xidmətinin vəzifə və funksiyaları

Müəssisənin marketing xidmətinin əsas vəzifəsi və funksiyası müəssisə qarşısında qoyulan məqsədi daha yüksək effektivlə həyata keçirməyə imkan verən marketing fəaliyyəti təşkil etməkdir. Aşağıda marketing fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsində iştirak edən müxtəlif işçilərin və bölmələrin vəzifə və funksiyaları izah edilir.

*Marketing üzrə vitse-prezidentin vəzifəsi və funksiyaları.* Marketing üzrə vitse-prezidentin (direktorun) əsas vəzifəsi müəssisənin marketing fəaliyyətinə aid olan məsələlərin yerinə yetirilməsini təmin edən tədbirlərin hazırlanmasını təmin etmək və onların həyata keçirilməsinə nəzarət etməkdir.

Marketing üzrə vitse-prezident ona həvalə edilən vəzifələri yerinə yetirmək məqsədilə müəssisənin marketing fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyi həyata keçirir; marketing bölməsinin digər bölmələrlə əlaqəsini təşkil edir və ona nəzarət edir; strateji və operativ marketing planlarının hazırlanması üçün zəruri informasiyanın toplanmasını və bu planların tərtib edilməsini təşkil edir; məhsul çeşidinin

genişləndirilməsinə, yeni məhsulların hazırlanması və mövcud məhsulların təkmilləşdirilməsinə dair verilmiş təklifləri təhlil edir, onların qəbul edilib-edilməməsi haqda qərarlar qəbul edir və bu qərarların həyata keçirilməsinə nəzarət edir; istehlakçılarla əlaqə yaradılmasını təmin edir; məhsullarının bölüşdürmə-tijarət və servis xidməti şəbəkəsinin yaradılmasını təşkil edir; kommunikasiya sisteminin yaradılmasını həyata keçirir və s.

*Marketing bölməsinin vəzifə və funksiyaları.* Müəssisənin marketing bölməsinin vəzifəsi marketing prosesinə aid olan bütün fəaliyyətin, yəni bazarın kompleks öyrənilməsindən başlamış bazarın tələbatına uyğun gələn məhsulların istehsalı və ona servis xidmətinin göstərilməsinə kimi olan bütün fəaliyyətin təşkili, həyata keçirilməsi və onların idarə edilməsi, marketing strategiyasının və marketing kompleksinin hazırlanmasıdır.

Müəssisənin marketing bölməsi aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- marketing fəaliyyətinin və tədqiqatlarının həyata keçirilməsi üçün zəruri olan informasiyanın toplanmasını;
- marketing tədqiqatlarının təşkili və aparılmasını;
- marketing kompleksinin hazırlanmasını;
- marketingin planlaşdırılmasını;
- marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsi və əlaqələndirilməsini;
- marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə nəzarət edilməsini və bu fəaliyyətin nəticəsinin qiymətləndirilməsini və s.

*Marketing bölməsinin rəhbərinin vəzifə və funksiyaları.* Müəssisənin marketing bölməsinə rəhbərlik müəssisə rəhbərliyi tərəfindən təyin edilmiş bölmə rəisi (müdiri) tərəfindən həyata keçirilir. Marketing xidmətinin rəhbəri marketing bölməsinə həvalə edilmiş vəzifələrin və funksiyaların yerinə yetirilməsini və həyata keçirilməsini təşkil və təmin edir; konkret şəraiti və situasiyanı nəzərə alaraq bu xidmət bölməsinin strukturunu müəyyən edir; ona təhkim edilmiş vəzifə və funksiyaları marketing bölməsinin struktur vahidləri arasında bölüşdürür, struktur vahidlərinin işini təşkil edir və ona nəzarət edir.

*Marketing bölməsinin struktur vahidlərinin vəzifə və funksiyaları.*

Müəssisənin marketing xidməti ona həvalə edilən vəzifə və funksiyaları həmin xidmət vahidi tərkibində yaradılan bölmələr vasitəsilə yerinə yetirir.

*Marketing tədqiqatları struktur vahidinin vəzifə və funksiyaları.* Bu struktur vahidinin əsas vəzifəsi müəssisənin fəaliyyət bazarlarının və bu bazarların ətraf mühitinin tədqiq edilməsi, bazarın tutumunun müəyyən edilməsi və onun proqnozlaşdırılması, strateji və illik marketing planlarının tərtib edilməsi, müəssisənin marketing strategiyasının hazırlanması və s. ilə əlaqədar olan digər əməliyyatları həyata keçirməkdir.

Marketing tədqiqatları struktur vahidi marketing tədqiqatlarının məqsədini və istiqamətini müəyyən edir; bu tədqiqatların aparılmasını, onun üçün zəruri olan informasiyanın toplanması, işlənməsini və marketing informasiya sisteminin yaradılmasını təşkil edir; bazarın konyunkturasını və ona təsir edən amilləri təhlil edir; bazarın tutumunu, onun firma və məhsul strukturunu, müəssisənin satışının həjmini və bazar payını müəyyənləşdirir və proqnozlaşdırır; istehlakçıların davranış tərzinin və alış motivlərinin öyrənilməsini həyata keçirir; rəqiblərin bazar strategiyasını öyrənir, onların zəif və güclü tərəflərini aşkar edir və marketing tədqiqatlarına aid olan digər tədbirləri həyata keçirir.

*Satış struktur vahidinin vəzifə və funksiyaları.* Bu struktur vahidi effektiv satış siyasətinin hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə, məhsul göndərmələr üzrə müqavilələrin bağlanmasına, bu müqavilələrin vaxtlı vaxtında və tam çeşiddə yerinə yetirilməsinə və məhsul satışı ilə əlaqədar olan digər vəzifələrin yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

Satış struktur vahidi ona həvalə edilmiş vəzifələri yerinə yetirmək üçün effektiv satış fəaliyyətini təmin edən tədbirlər hazırlayır; illik və operativ satış planları tərtib edir və onların yerinə yetirilməsinə nəzarət edir; məhsulların testləşdirilməsini və sınaq satışını həyata keçirir; məhsul göndərmələrə dair müqavilələr hazırlayır; müəssisənin satış-bölüşdürmə şəbəkəsinin yaradılmasına və onun təkmilləşdirilməsinə dair təkliflər hazırlayır və onları həyata keçirir;

yarmarka və sərgilər təşkil edir və onlarda iştirak edir; tədavül xərjlə-rinin həjmini və səviyyəsini təhlil edir və onun aşağı salınmasına dair təkliflər hazırlayır; məhsul satışının uçotunu aparır və müvafiq hesabatlar hazırlayır; əmtəlik ehtiyatların optimal həjmini müəyyənləşdirir və onların səviyyəsində nəzarət edir; satış heyətinin işini və ixtisas artırılmasını təşkil edir; satış və satışdan sonrakı dövrdə istehlakçılara xidmət göstərilməsinə və məhsullardan istifadə qaydalarına dair tövsiyələr verir və s.

*Planlaşdırma struktur vahidinin vəzifə və funksiyaları.* Marketing bölməsinin planlaşdırma struktur vahidinin vəzifəsi bütünlükdə müəssisə, onun ayrı-ayrı strateji struktur vahidləri və məhsullar üzrə marketingin planlaşdırılmasını həyata keçirilməsi, strateji və illik marketing planlarının və proqramlarının tərtib edilməsi, marketing strategiyasının hazırlanması, müəssisənin biznes planlarına aid təkliflərin hazırlanması və planlaşdırmaya aid olan digər tədbirlərin hazırlanmasında və həyata keçirilməsində iştirak etməkdir.

Marketing bölməsinin planlaşdırma ilə məşğul olan struktur vahidi ona təhkim edilmiş vəzifələri yerinə yetirmək üçün marketingin planlaşdırılması, marketing planlarının və strategiyasının tərtib edilməsi üçün zəruri olan informasiyanı toplayır, onları təhlil edir və ümumiləşdirir; müəssisənin zəif və güclü tərəflərini, təhlükələri və imkanları müəyyənləşdirir; müəssisənin inkişaf imkanlarını aşkar edir; strateji və illik marketing planlarını tərtib edir; zəruri hallarda bu planlarda dəyişikliklər edir; müvafiq bölmələrlə birlikdə marketingin büdcəsini tərtib edir; ayrı-ayrı struktur vahidləri və məhsullar üzrə resursların bölüşdürülməsini həyata keçirir; rəqib müəssisələrin və təşkilatların fəaliyyətini öyrənir və struktur vahidinin vəzifəsindən irəli gələn digər funksiyaları yerinə yetirir.

*Kommunikasiya struktur vahidinin vəzifə və funksiyaları.* Bu struktur vahidinin əsas vəzifəsi reklam fəaliyyətinin, satışın həvəsləndirilməsi tədbirlərinin, iجتimaiyyətlə əlaqənin və kommunikasiya sisteminin digər elementlərinin təşkil edilməsi və həyata keçirilməsi, istehlakçıların müəssisəyə və onun

məhsullarına olan münasibətinin müsbət istiqamətdə dəyişdirilməsinə nail olmaqdır.

Kommunikasiya struktur vahidi qeyd edilən bu vəzifələrə uyğun olaraq kommunikasiya struktur vahidi müəssisənin effektiv reklam, satışın həvəsləndirilməsi və ictimaiyyətlə əlaqə siyasətini hazırlayır və həyata keçirir; reklam və satışın həvəsləndirilməsi üzrə planlar tərtib edir; reklam və satışın həvəsləndirilməsinə ayrılmış vəsaitləri ayrı-ayrı məhsullar və reklam növləri üzrə bölüşdürür; satışın həvəsləndirilməsi forma və metodlarını seçir, reklam və həvəsləndirmə kompaniyaları təşkil edir; müstəqil reklam agentliklərinin və tədqiqat təşkilatlarının fəaliyyətini öyrənir, onların müəssisənin reklam fəaliyyətinə jəlb edilməsinə dair təkliflər hazırlayır; müəssisənin fəaliyyətini və onun məhsullarını xarakterizə edən kataloqlar, bukletlər, reklam plakatları, ekspress-informasiyalar və s. hazırlayır və onların yayımını təmin edir; müxtəlif xeyriyyə tədbirləri təşkil edir; reklam fəaliyyəti, ictimaiyyətlə əlaqənin yaradılması və satışın həvəsləndirilməsi üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsinə nəzarət edir və s.

*Servis xidməti struktur vahidinin vəzifə və funksiyaları.* Servis xidməti struktur vahidinin əsas vəzifəsi müəssisənin realizə etdiyi məhsullara satış prosesində və satışdan sonrakı dövrdə yüksək keyfiyyətli servis xidmətinin göstərilməsinin təşkili və təmin edilməsi, onların zəruri ehtiyat hissələrilə təmin edilməsi və xidmətlə əlaqədar olan digər işlərin yerinə yetirilməsidir.

Servis xidməti struktur vahidi ona həvalə edilmiş vəzifələri yerinə yetirmək üçün müəssisənin servis xidməti siyasətini hazırlayır, göstəriləjək xidmətlərin çeşidini müəyyənləşdirir; ayrı-ayrı rayon və regionlarda servis xidmətini həyata keçirən xidmət şəbəkəsinin yaradılmasını təşkil edir; istehlakçılarla və müəssisənin müvafiq struktur bölmələrilə birlikdə məhsulların stend sınaqlarının keçirilməsini, habelə onların istismar şəraitində yoxlanılmasını təşkil edir; zəruri hallarda istehlakçılara məhsullardan istifadə edilməsi və onlara xidmət göstərilməsi qaydasını izah edir və onları öyrədir; məhsulların quraşdırılmasına, istismar edilməsinə, nəqlənmə şərtlərinə və s. dair təlimatların və

spesifikasiyaların hazırlanmasında iştirak edir; servis xidmətinin göstərilməsi üçün zəruri olan ehtiyat hissələrinə və digər material resurslarına tələbatın həjmini müəyyən edir və onları ayrı-ayrı rayon və regi-onlar üzrə bölüşdürür; istehlakçılarla əks əlaqə yaradır, onların təklif və irad-larını müəssisənin müvafiq bölmələrinə təqdim edir; servis xidmətinin tək-milləşdirilməsinə dair təkliflər hazırlayır və həyata keçirir; servis xidmətinin həyata keçirilməsinə nəzarət edir və bu fəaliyyətin nəticəsini qiymətləndirir və s.

#### **10.6. Marketing bölməsinin müəssisənin digər şöbə və bölmələri ilə əlaqəsi**

*Marketing bölməsinin istehsal-texniki şöbə ilə qarşılıqlı əlaqəsi.* Bu bölmələr arasındakı əlaqələrin xarakteri və istiqaməti istehsal edilən və gələjəkdə istehsal ediləjək məhsulların bazarın, istehlakçıların tələbatına uyğunlaşdırılması zəruriliyindən irəli gəlir. Buna uyğun olaraq marketing xidməti ilə istehsal-texniki bölmənin qarşılıqlı əlaqəsi aşağıdakı fəaliyyət sahələrini əhatə edir:

1. İstehsal ediləjək məhsul çeşidinin müəyyənləşdirilməsi. Marketing bölməsi istehsal ediləjək məhsul çeşidinə dair təkliflər hazırlayır və onları istehsal-texniki şöbəyə təqdim edir. İstehsal-texniki şöbə isə verilmiş təklifləri təhlil edir, məhsulun çertyoclarını, eskizlərini və nümunələrini hazırlayır, məhsulun müəssisəyə neçəyə başa gələjəyini müəyyənləşdirir və bunların əsasında müəssisənin məhsul çeşidinə dair birgə qərar qəbul edir.

2. Məhsul çeşidilə istehsal güjlərinin uyğunlaşdırılması. Həm marketing, həm də istehsal-texniki şöbənin işçiləri mövjud istehsal güjlərinin tam yüklənməsini təmin etməyə çalışmalıdırlar və buna görə də mənafeləri uyğun gəlmədikdə kompromisə getməlidirlər.

3. Müəssisənin istehsalat sahəsindəki təjribəsindən və mühəndis-texniki heyətin biliyindən istifadə edilməsi. Digər amillərin bərabərliyi şəraitində ənənəvi, işçi heyətinin bilik və təjribəsinin imkan verdiyi məhsullar istehsalına üstünlük verilməlidir.

4. Standartlaşdırma. Həm marketing, həm də istehsal-texniki şöbənin işçiləri istehlakçıların tələbatının ödənilməsini təmin edən yeni və ənənəvi məhsulların istehsalı zamanı standart komponentlərdən, materiallardan, texnologiyadan və s. istifadə edilməsi üzrə axtarışlar aparmalı, tədbirlər hazırlamalı və həyata keçirməlidirlər.

5. Məhsulun keyfiyyəti. Marketing bölməsi istehlakçıların mənafeyinin təmsilçisi kimi istehsal-texniki şöbənin işçilərinin məhsula və onun keyfiyyətinə baxışlarının dəyişməsinə nail olmalı, onlara texniki jəhətdən daha mükəmməl və mürəkkəb məhsul əvəzinə istehlakçının tələbatına və alış motivlərinə daha çox uyğun gələn məhsul istehsalına yönəltməlidir.

6. Texniki tədqiqatların aparılması. Məhsul çeşidinin planlaşdırılması bütünlükdə bu əməkdaşlıqdan asılıdır. Belə ki, bu əməkdaşlıq istehsal-texniki şöbənin işçilərinin texniki bilikləri və savadı ilə marketing işçilərinin bazar və onun tələbatlarına dair biliklərini üzvi surətdə əlaqələndirməyə və istehlakçının tələbatını daha dolğun ödəyə bilən, ona daha çox fayda verən məhsul istehsal etməyə imkan verir.

*Marketing xidmətinin plan-iqtisad şöbəsi ilə qarşılıqlı əlaqəsi.* Bu struktur bölmələri arasındakı qarışılıqlı əlaqələrin istiqaməti və xarakteri planlaşdırma sahəsində əməkdaşlığın xarakterilə müəyyən edilir. Müəssisənin marketing bölməsi aparılmış marketing tədqiqatlarının nəticələrini və müəssisənin inkişafına dair təklif və tövsiyələrini, gələjəkdə istehsal edilməsi planlaşdırılan məhsulların çeşidini və marketing fəaliyyətinə aid olan digər məlumatları; bütünlükdə müəssisə, həmçinin onun ayrı-ayrı strateji təsərrüfat vahidləri və məhsulları üzrə tərtib etdikləri strateji və illik marketing planlarını və bu planlara dəyişiklikləri plan-iqtisad şöbəsinə təqdim edir və onlarla birlikdə müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması üçün zəruri olan informasiyanı toplayır və ümumiləşdirir və müəssisənin inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirirlər.

Plan-iqtisad şöbəsi isə müəssisənin məqsədini müəyyənləşdirir və strategiyanı hazırlayır, strateji, illik və operativ biznes planları və onun bir bölməsi

olan marketing planlarını tərtib edir, onların marketing fəaliyyətinə aid olan hissələrini marketing bölməsinə təqdim edirlər.

*Marketing xidmətinin mühasibat-maliyyə şöbəsi ilə qarşılıqlı əlaqəsi.* Marketing bölməsi marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsilə əlaqədar olan xərjləri hesablayır, bütünlükdə müəssisə, onun ayrı-ayrı strateji təsərrüfat vahidləri və məhsullar üzrə marketing büdcəsini (smetasını) tərtib edir, satışdan əldə ediləcək mənfəətin məbləğini müəyyən edir və marketingin maliyyələşdirilməsinə aid digər sənədləri hazırlayır, marketing xərjlərinin, məhsul satışının, gəlirlərin və mənfəətin uçotunu aparır, mənfəətlə xərjlərin və mənfəətlə satışın həjmini müqayisə edir, gəlirlər və ziyan balansını tərtib edir və bu sənədləri rəhbərliyə təqdim edirlər.

Mühasibat-maliyyə şöbəsi isə marketing fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsini həyata keçirir, onun üçün maliyyə vəsaitləri ayırır, marketing fəaliyyətinə çəkilən xərjlərin mühasibat və operativ uçotunu aparır, vəsaitlərin xərjlənməsi üzərində nəzarət edir, marketing xidməti tərəfindən tərtib edilmiş gəlirlər və ziyanlar balansını müəssisənin balansının tərtib edilməsində nəzərə alır. Bundan başqa mühasibat-maliyyə şöbəsi maliyyələşdirmə, mühasibat və operativ uçotun təşkili və aparılmasına dair marketing xidməti işçilərinə tövsiyələr və məsləhətlər verir və s.

*Marketing bölməsinin hüquq şöbəsi ilə qarşılıqlı əlaqəsi.* Hüquq şöbəsinin işçiləri marketing bölməsi ilə birlikdə müəyyən fəaliyyət növlərinin həyata keçirilməsində, xüsusən də idxal-ixraj əməliyyatlarının yerinə yetirilməsində, məhsulgöndərmələrə dair müqavilələrin bağlanması iştirak edir; marketing bölməsinə maraqlandıran qanunların, qanunverijilik aktlarının və hüquq normalarının tələblərini və onların tətbiqi qaydalarını onlara izah edir və marketing xidməti işçilərinin hüquqi savadının artırılması üzrə tədbirlər həyata keçirir və müəyyən məsələlər üzrə onlara məsləhət və tövsiyələr verir-lər.

Marketing bölməsi isə hüquq şöbəsinin işçilərinə marketing fəaliyyətinə dair izahlar və məsləhətlər verir-lər.

*Marketing xidmətinin kadrlar şöbəsi ilə qarşılıqlı əlaqəsi.* Marketing bölməsi kadrlar şöbəsi ilə birlikdə ştat jədvəlini və hər bir ştatın vəzifə təlimatlarını hazırlayır, onların səlahiyyət və məsuliyyətini müəyyən edir, yüksək ixtisasa və biliklərə, istehlakçı ilə ünsiyyət yaratmaq bəjarıǵına malik olan işçilər axtarır, onlarla sorǵular aparır, onları müxtəlif testlərdən keçirir və bunların nətiyəsindən asılı olaraq onları işə qəbul edir, onları təlimat-landırırlar, işçilərinin ixtisasının artırılmasına və yeni ixtisaslara yiyələnməsi üzrə tədbirlər hazırlayır və həyata keçirirlər, işçilərin mükafatlandırılması və vəzifələrinin artırılmasına dair rəhbərliyə təkliflər verirlər.

Müəssisənin marketing xidməti kadrlar şöbəsinə kadrlara olan tələbat haqqında, marketing fəaliyyətinin xarakteri və xüsusiyyətləri, bu sahədə işləyən mütəxəssislərin ixtisaslarına, bilik və bəjarıqlarına, hansı işləri yerinə yetirəjəyi haqda məlumatlar verir və bu sahədə onların biliklərinin artırılması üzrə tədbirlər həyata keçirirlər.

### **Özünü yoxlama sualları və tapşırıqlar**

1. Ənənəvi idarəetmə konsepsiyası ilə yeni idarəetmə konsepsiyası nə ilə fərqlənir?
2. Müəssisələrin idarə edilməsində marketing konsepsiyasının yeri və rolunu izah edin.
3. Marketingin idarə edilməsinə hansı yanaşmalar mövjuddur? Hər bir yanaşmanın mahiyyətini izah edin.
4. Marketingin idarə edilməsinin prosesini və vəzifəsini izah edin.
5. Marketingin idarə edilməsinin təşkili hansı mərhələlərdən ibarətdir?
6. Marketingin idarəetmə strukturuna olan tələbləri izah edin.
7. Marketingin hansı idarəetmə strukturları mövjuddur? Hər bir idarəetmə strukturunun üstünlük və çatışmazlıqlarını izah edin.
8. Müəssisənin marketing xidmətinin və onun ayrı-ayrı bölmələrinin vəzifə və funksiyalarını izah edin.

9. Müəssisənin marketing bölməsinin istehsal-texniki və maliyyə şöbəsilə qarşılıqlı əlaqələrini izah edin.

### **İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı**

1. Qolubkov E. P., Osnovi marketinga, Uçebnik, M., Franspress, 1999, s. 534-573
2. Baqiev Q. L., Taraseviç V. M., Ann X., Marketing, SPb., Piter, 2005, s. 65 -80
3. Djobber D., Prinüipi i praktika marketinga, Uçebnoe posobie, M., İzdatelğskiy dom «Vilğəms», 2000, s. 563-567
4. Zavğəlov P. S., Marketing v sxemax, risunkax, tabliüax, M., İNFRA-M, 2000, s. 371-391
5. Kotler F., Marketing menedjment, SPb., Piter Kom, 1999, s. 807-823
6. Marketing, M., Banki i birji, 1996, s .305-434
7. Ia?eaoeia, I., YEIIN, 1998, s. 279-289
8. Məmmədov X., Mirzəyev S., Marketingin əsasları, Bakı, QAPP-
9. POLİQRAF, 2001, s. 260-267