

MÖVZU 11. MARKETİNQİN STRATEGİYASI VƏ PLANLAŞDIRILMASI

11.1. Marketinqin planlaşdırılması, onun forma və metodları

11.2. Strateci marketinq planlaşdırılması prosesi

11.3. Müəssisə səviyyəsində strateci marketinq planlaşdırılması

11.4. Strateci biznes vahidlərində strateci marketinq planlaşdırılması

11.5. İllik marketinq planlaşdırılması

11.6 Marketinq planının strukturu

11.7 Müəssisənin inkişaf imkanlarının təhlili

11.1. Marketinqin planlaşdırılması, onun forma və metodları

Marketinqin planlaşdırılması müəssisənin marketinq fəaliyyətinə təsir edən ətraf mühit amillərinin və öz imkanlarının təhlili, marketinqin məqsədinin müəyyən edilməsi, həmçinin marketinq fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə qərarların qəbulu və onların həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər, üsullar və metodlar kompleksidir.

Planlaşdırmanın məqsədi müəssisənin nəyi neçə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyini və konkret situasiyalarda hansı işləri görməli olduğunu qabaqjadan müəyyənləşdirməkdir.

Marketinqin planlaşdırılması prosesi onun realizasiyası üzrə ardıcıl mərhələ və əməliyyatların, yerinə yetirilən hərəkətlərin məjmusudur.

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

Strateci marketinq planlaşdırılması müəssisənin məqsədi, imkanları və resursları arasında, həmçinin onlarla bazar imkanları arasında uzunmüddətli stabil tarazlıq yaradılması və bu tarazlığın saxlanması üzrə idarəetmə prosesidir.

İllik marketinq planlaşdırılması məhsul (məhsul çeşidi) üzrə həyata keçirilir və məhsul üzrə marketinq kompleksinin və strategiyasının tərtib edilməsini nəzərdə tutur.

Müəssisənin *marketing planları* onun marketing imkanlarını, məqsəd bazarlarını və onun xüsusiyyətlərini, bu bazarlara yönəldilmiş marketing strate-giyasını və marketing fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və nəzarət kriteriyalarını özündə əks etdirən rəsmi sənəddir.

Marketingin planlaşdırılması formalarına uyğun olaraq marketing planlarının iki forması: strateji marketing planları və illik (məhsul üzrə) marke-tinq planları vardır.

Strateji marketing planları müəssisənin uzunmüddətli inkişaf istiqamət-lərini, meyllərini və bazara təklif edəcəyi məhsullar dəstini müəyyən edir, əhatə edir. Bu planlar strateji təsərrüfat vahidlərinin və müəssisənin marketing üzrə menejerləri tərəfindən tərtib olunur.

Məhsul üzrə marketing planları konkret bir məhsul növü və ya məhsul çeşidi üzrə marketing strategiyasını əhatə edir. Bu planlar məhsul üzrə menejerlər tərəfindən tərtib edilir.

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

Müəssisə və strateji təsərrüfat vahidləri (strateji kommertiya bölmələri) səviyyəsində həyata keçirilən planlaşdırma strateji planlaşdırmaya, konkret məhsullar üzrə marketing planlaşdırılması isə illik (məhsul üzrə) planlaşdırmaya aiddir.

Strateji təsərrüfat vahidi dedikdə müəssisənin tələbatının xüsusiyyətləri eyni olan istehlakçılar arasında müstəqil marketing fəaliyyəti həyata keçirən bölmə-ləri başa düşülür.

Marketingin planlaşdırılmasında «yuxarıdan aşağıya», «aşağıdan yuxarı-ya» və «məqsədlər yuxarıdan aşağıya, planlaşdırma aşağıdan yuxarıya» metodlarından istifadə edilir.

«*Yuxarıdan aşağıya*» planlaşdırma metodunda marketing strategiyası və resursların bölüşdürülməsi haqqında qərarlar müəssisənin planlaşdırma bölməsi tərəfindən mərkəzləşdirilmiş qaydada hazırlanır və icra üçün müvafiq bölmələrə və strateji təsərrüfat vahidlərinə göndərilir.

«Aşağıdan yuxarıya» planlaşdırma metodu qeyri-mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma prosesidir və burada marketing planlaşdırılması aşağı pillələrdə həyata keçirilir, baxılmaq və təsdiq edilmək üçün müəssisənin rəhbərliyinə təqdim edilir.

«Məqsədlər yuxarıdan aşağıya, planlaşdırma aşağıdan yuxarıya» metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, marketingin məqsədi rəhbərlik tərəfindən müəy-yən edilir, marketingin planlaşdırılması və marketing planlarının tərtibi isə müəy-yən edilmiş məqsədlərə uyğun olaraq menejerlər tərəfindən həyata keçirilir.

11.2. Strateci marketing planlaşdırılması prosesi

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

11.3. Müəssisə səviyyəsində strateci marketing planlaşdırılması

Müəssisə səviyyəsində strateci marketing planlaşdırılması prosesi bir neçə ardıcıl mərhələlərdə həyata keçirilir (şəkil 11.1).

Müəssisə səviyyəsində strateci marketing planlaşdırılmasının birinci mərhələsində *müəssisənin biznes fəaliyyətinin missiyası* müəyyənləşdirilir. Müəssisənin missiyasını R. Akoff belə müəyyənləşdirmişdir: «missiya müəssisənin təyinatına dair geniş mənada formalaşdırılmış və uzunmüddətli perspektivə hesablanmış və bu biznesi oxşar bizneslərdən fərqləndirən bəyannamədir». Kempbell və Tova-dey isə müəssisənin missiyasını onun təyinatının (nə üçün mövjud olması), strategiyasının, ümumi dəyərlər sisteminin (müəssisənin ali rəhbərliyinin nələrə inanması) və davranış normalarının məjmusu, toplumu kimi müəyyən etmişdir. Beləliklə, müəssisənin missiyası dedikdə onun təyinatı, nə ilə məşğul olması və ya nə ilə məşğul olmağı istəməsi başa düşülür.

Missiya anlayışının məzmunundan görünür ki, o müəssisənin istehsal etdiyi məhsul və ya məhsullara deyil, bazarın, istehlakçıların tələbatı-na yönəldilir, onun əsasında müəyyən edilir. Çün-ki, isehlakçıların təbii tələbatı daimidir, bazardakı məhsullar isə müvəqqətidir, müəyyən dövrdən sonra bazardan çıxarılır. Məsələn, kompyüter istehsal edən müəssisələrin missiyası kompyüter istehsalı kimi deyil, istehlakçının informasiya problemini, çətin və çox hesablama tələb edən əməliyyatların yerinə yetirilməsi və yaxud avto-matlaşdırılmış iş yerlərinin yaradılmasını təmin edən fəaliyyət kimi müəyyən edilə bilər.

Müəssisənin missiyası müəyyənləşdirilərkən aşağıdakı amillər nəzərə alınır:

Müəssisənin tarixi. Hər bir müəssisə özünün inkişaf, fəaliyyət və bazar siyasəti tarixinə malikdir, fəaliyyət göstərdiyi müddətdə istehlakçıların şüurunda müəyyən bir mövqe qazanmışdır. Buna görə də missiya hazırlanarkən bunlar nəzərə alınmalıdır və müəssisəyə missiyasına uyğun gəlməyən bizneslə (hətta mənfəətli olsa belə) məşğul olmaq məqsədəuyğun deyildir. Məsələn, «Marks & Spencer» kompaniyasının 20 yaşın-dan aşağı gənjlər üçün ujuz və aşağı keyfiyyətli paltar satışına keçməsi çox az ehtimal olunan variantdır.

Xarici (ətraf) mühit. Xarici mühitin dəyişməsi müəssisənin missiyasına həlledici dərəcədə təsir edir. Çünki bu dəyişikliklər müəssisənin fəaliyyətinə həm əlverişli fürsətlər, həm də təhlükələr yarada bilər. Məsələn, pərakəndə ticarətlə məşğul olan firmalar kiçik mağazalar əvəzinə iri universamların təşkilinin onlara küllü miqdarda fayda gətirəcəyini vaxtında başa düşdülər və öz missiyalarını buna uyğunlaşdırdılar.

İşgüzarlıq vərdişləri, bəjarığı və imkanları. Bu onu göstərir ki, müəssisə daha yaxşı və daha yüksək effektlə yerinə yetirə biləcəyi fəaliyyətlə məşğul olmalıdır.



Şəkil 11.1. Müəssisədə strateji marketinq planlaşdırılması

Müəssisənin səlahiyyət sahəsinin genişləndirilməsi, yəni yeni fəaliyyət sahələri üzrə bilik və təcrübə əldə etməsi yeni bazar segmentlərinə çıxmasına şərait yaradır.

Resurslar. Müəssisənin malik olduğu resurslar onun missiyasını müəyyənləşdirən əsas amillərdən biridir. Çünki, müəssisə yalnız malik olduğu və ya əldə edə biləcəyi resursların imkan verdiyi fəaliyyətlə məşğul ola bilər.

Rəhbərliyin şəxsi keyfiyyəti və inamı. Bu amil missiyanın subyektivliyini xarakterizə edir. Belə ki, missiya öz-özülüyündə yaxşı və ya pis ola bilməz. O, müəssisənin ali rəhbərliyinin və onun tabeliyində olan işçilərin biznesin gələcək inkişafını neçə görməsinə, neçə təsəvvür etməsinə əsaslanır və biznesin nəyə jan atmalı olduğunu müəyyən edir.

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

Strateji planlaşdırmanın *biznes portfelin təhlili* mərhələsində hansı fəaliyyət sahəsinin inkişaf etdiriləcəyi və hansı sahəyə əlavə investisiya qoyulacağı, hansı fəaliyyət sahəsinin ləğv ediləcəyi və yaxud hansı fəaliyyət sahəsinin indiki səviyyədə saxlanılacağı müəyyənləşdirilir və əsaslandırılır.

Biznes-portfelin təhlilinin məqsədi optimal fəaliyyət növləri kompleksinin tərtib edilməsi olduğuna baxmayaraq bu müxtəlif təhlil metodları əsasında həyata keçirilir. İqtisadi ədəbiyyatda biznes-portfelin təhlilinin ən geniş izah edilən metodu «Boston

Consulting Group»-un işləyib hazırladığı «artım və pay» metodu və «General Electric» firması ilə «McKinsey & Co» konsaltinq firmasının birlikdə hazırladığı «bazarın jəlbəedijiliyi və firmanın vəziyyəti» metodudur.

BCG müəssisənin hər bir fəaliyyət növünü qiymətləndirmək məqsədilə iki göstərijidən: həmin fəaliyyət növü üzrə bazarının artım tempi və həmin fəaliyyət növünün bazar payı göstərijisindən istifadə edirlər. Bazarın artım tempi fəaliyyət növü üzrə müəssisənin marketinq imkanlarının ümumiləşdirilmiş göstərijisi kimi, bazar payı isə onun rəqabət mövqeyini, yəni zəif və güclü tərəflərini xarakterizə edən göstərijisi kimi istifadə edilir. Hər bir göstərijisi iki qiymətlə: yüksək və aşağı qiymətlə qiymətləndirilir. Bu göstərijilərdən və onun qiymətlərindən asılı olaraq müəssisənin biznes-portfelinin 4 kvadratdan ibarət matrisa formasında göstərilir (Şəkil 11.2).

Yeni biznesə başlayan müəssisələr adətən yüksək inkişaf tempinə, lakin bazar payı aşağı olan fəaliyyət sahələrilə məşğul olmağa çalışırlar. Başqa sözlə desək, onlar «problemlili uşaqlar» kvadratında fəaliyyət göstərməyə üstünlük verirlər. Müəssisələr bu fəaliyyət növünə daha çox investisiya ayırır və onu sürətlə inkişaf etdirməyə səy edirlər ki, öz rəqiblərini qabaqlasınlar və bunun sayəsində bazar paylarını artırınsınlar. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu fəaliyyət növü riskli biznes növünə aiddir, yəni burada təhlükələr və inkişaf imkanları eyni dərəcədə yüksəkdir. Buna görə də bu fəaliyyət növü «ulduzlara» da çevrilə bilər, «qapan itlərə» də və müəssisə bu sahəyə investisiya yönəldərkən bütün amilləri nəzərə almalıdır. «Problemlili uşaqlar» kvadratında yerləşən fəaliyyət növləri müvəffəqiyyətlə inkişaf etdikdə «ulduzlara» çevrilir.

Həm satışının həjminin artım tempi, həm də bazar payı yüksək olan fəaliyyət növləri «Ulduzlara» aid edilir. Adətən bu fəaliyyət növləri üzrə müəssisə bazarda lider olur. Bu kvadratda rəqabət mübarizəsi güclü olduğundan müəssisə burada öz lider mövqeyini saxlamaq üçün iri məbləğdə resurslar sərf etməyə məcbur olur və bunun nəticəsində isə əldə edilən mənfəətin məbləği azalır. «Problemlili uşaqlara» aid olan fəaliyyət növləri rəqiblər üçün jəlbəedici olduğundan, bir qayda olaraq, müəssisə bu fəaliyyətdən əldə etdiyi gəlirləri həmin sahəyə yönəldir və onların satış payını

artırmağa çalışır. Bunun nətişəsində həmin fəaliyyət növləri üzrə satışının həjminin artım tempi aşağı düşür və həmin fəaliyyət növləri «sağmal inəklərə» çevrilir.

		Базар пайы	
		йцксяк	ашабы
Базарın artım tempi аşağı	yüksək	Улдузлар	Проблемли ушаглар
	аşağı	Саьмал инякляр	Гапан итляр

Шякил 11.2. «Базар пайы/артым темпи» матрисасы

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

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

Q. Assel haqlı olaraq biznes-portfelin təhlilinin bu metodunun iki mühüm

çatışmamazlığını qeyd edir. O, göstərir ki, bu metodun birinci və başlıca çatışmamazlığı müəssisənin bazar payının yüksək mənfəət əldə edilməsinin və müəssisənin bazardakı mövqeyinin meyarı kimi götürülməsidir. Lakin, mənfəətin məbləği və müəssisənin bazardakı mövqeyinin dayanıqlı olması bazar payı göstərijisi ilə yanaşı, bir çox digər amillərdən də asılıdır. Məsələn, bazar payı az olan müəssisə rəqabət üstünlüyü qazanmaqla və yaxud müdafiə olunan bazar «sıxınajağında» («ajlığında») fəaliyyət göstərməklə bazar payı yüksək olan müəssisəyə nisbətən daha yüksək mənfəət əldə edə bilər.

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

«General Electric» kompaniyası «Boston Consulting Group»un hazırladığı metodun qeyd edilən çatışmazlıqlarını nəzərə alaraq «McKinsey & Company» konsaltinq firması ilə birlikdə biznes-portfelinin təhlilinin fərqli metodunu hazırlamışlar. Bu metodda həm bazarın jəlbədiçiliyi, həm də müəssisənin bazar mövqeyi çoxsaylı meyarlarla, amillərlə qiymətləndirilir. Bu amillərin mümkün variantları aşağıdakı jədvəldə verilmişdir (Jədvəl 11.1).

Bu amillərin hər biri müəssisənin menejerləri tərəfindən 5 ballıq sistemlə qiymətləndirilir (bazarın jəlbədiçiliyi və mövqeyi çox aşağı olan amillər 1 bal və bazarın jəlbədiçiliyi və müəssisənin mövqeyi baxımından səviyyəsi çox yüksək olan amillər - 5 bal) və hər bir amilin çəkisi (müəssisə üçün əhəmiyyətliliyi baxımından) müəyyən edilir. Hər bir amilə verilən bal onun çəkisinə vurulur və bunun əsasında onların qiyməti müəyyən edilir. Alınmış bu qiymətləri bazarın jəlbədiçiliyi və müəssisənin mövqeyi göstərijiləri üzrə ayrılıqda toplayaraq onların hər birinin ümumi qiymətini müəyyən edirlər. Müəyyən edilmiş qiymətə uyğun olaraq həm bazarın jəlbədiçiliyi göstərijisi, həm də müəssisənin mövqeyi göstərijisi aşağı, orta və yüksək səviyyəyə ayrılmaqla üç yerə bölünür (məsələn, şərti olaraq bu

Bazarın jəlbedijiliyinin və müəssisənin mövqeyinin qiymətləndirilməsi amilləri

	Bazarın jəlbedijiliyi amilləri	Müəssisənin mövqeyi amilləri
1.	Bazarın tutumu	Bazar payı
2.	Artım tempi	Məhsulun keyfiyyəti
3.	Tələbin dövrililiyi	Qiymətin rəqabət qabiliyyətliliyi
4.	Tələbatın mövsümlülüüyü	Marketinq imkanları
5.	Rəqabətin kəskinliyi	İstehsal potensialı
6.	Texnologiyanın dəyişmə tempi	Maliyyə resursları
7.	Bazara daxilolma maneələri	Bölüşdürmə imkanları
8.	İstehsal miqyasından alınan qənaət	Satışın effektivliyi
9.	Tələb edilən kapitallaşdırma	İstehsal güjlərindən istifadə
10.	Tənzimləmənin hüquqi aktları	Texnologiyanın səviyyəsi

qiyməti 1-2,4 arasında olduqda aşağı, 2,4-dən 3,6-ya kimi olduqda orta, 3,6-dan 5-ə kimi olduqda isə yüksək səviyyə kimi qəbul olunur). Bunun əsasında isə «bazarın jəlbedijiliyi/müəssisənin mövqeyi» matrisası 9 kvadrata bölünür (Şəkil 11.3).

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

Matrisanın diaqonalından yuxarı hissədə yerləşən kvadratlarda bazarın jəlbedijiliyi və müəssisənin mövqeyi yüksək olan fəaliyyət növləri yerləşdirilir. Bu fəaliyyət növləri müəssisənin inkişaf perspektivi baxımından səmərəli hesab olunurlar və onların genişləndirilməsi üzrə əlavə investisiya qoyuluşu siyasəti həyata keçirilir.

Matrisanın diaqonalı üzrə yerləşən kvadratlara isə bazar jəlbedijiliyi və müəssisənin mövqeyi orta səviyyədə olan fəaliyyət növləri aid edilir. Bu fəaliyyət növləri üzrə qısa müddətli mənfəət əldə etmək məqsədilə seçmə investisiya siya-səti həyata keçirilir.

Matrisanın diaqonalından aşağı hissədə isə müəssisənin inkişaf perspektivi

baxımından əlverişli olmayan, yəni bazar jəlbədiçiliyi və müəssisənin mövqeyi aşağı olan fəaliyyət növləri yerləşdirilir. Müəssisə bu fəaliyyət növləri üzrə «məhsulun yığılması» siyasəti yeridir və onlara investisiya qoyulmasını dayandırır.

Biznes-portfel strategiyasının hazırlanması prosesində hər bir fəaliyyət növünün qiymətləndirilməsi kriteriyası və strategiyası seçilir.

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

		Мцяссисянин базар мювгейи		
		йцксяк	орта	ашабы
Bazarın cəlbədiçiliyi	yüksek	Артым	Инкишаф	Щимайя едилмя
	орта	Мюцкямлян-дирмя	Щимайя едилмя	Инвестисийада н имтина
	аşağı	Щимайя едилмя	Инвестисийада н имтина	Бичим

Шякил 11.3. Базарын жялбедиçилийи/мцяссисянин

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

Artım strategiyası 1) marketinq imkanları güclü, lakin bazar mövqeyi zəif olan və 2) marketinq imkanları da, bazar mövqeyi də güclü olan fəaliyyət növləri üzrə

tətbiq edilir. Bu strategiyada müəssisə özünün bazar mövqeyini saxlamaq, bazarda liderliyini qorumaq və ya liderə çevrilmək məqsədilə qısamüddətli gəlir əldə edilməsi siyasətindən imtina edir və bu fəaliyyət növlərinin inkişafına əlavə investisiya yönəldir.

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

Məhsulun yığılması strategiyası fəaliyyət növünün inkişaf etdirilməsinə investisiya qoyuluşunun dayandırılmasını, onun həyata keçirilməsinə çəkilən xərjlərin ixtisar edilməsini və bunların nəticəsində qısamüddətli yüksək gəlir əldə edilməsini nəzərdə tutur.

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

Müəssisə səviyyəsində marketinq planlaşdırılmasının *strategiyanın realizasiyası mərhələsində* hazırlanmış strategiyanın neçə və kim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, onu həyata keçirən şəxslərin məsuliyyəti, hansı hadisələrin harada baş verə bilməsi və bu hadisələrin nəticələrinin müəssisənin fəaliyyətində nəzərə alınması üçün hansı işlərin nə vaxt həyata keçiriləcəyi məsələləri həll olunur.

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

kafi şərti məhz *hazırlanmış strategiyanın düzgün realizə edilməsidir.*

Beləliklə, bazar situasiyasına uyğun gələn strategiyanın tərtib edilməsilə onun realizasiyasının düzgün əlaqələndirilməsi müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektivliyinin zəruri və kafi şərtidir. Buna görə də onlar arasındakı əlaqənin qurulması səviyyəsi müxtəlif nəticələr verə bilər. Bunu öyrənmək məqsədilə V. Bonoma tərtib edilmiş strategiyanı əlverişli və əlverişli olmayan strategiyaya, onun realizasiyasını pis və yaxşı realizasiyalara bölmüş və onların müxtəlif kom-binasiyalarının hansı nəticələrə səbəb olmasını təhlil etmişdir. O, tərtib edilmiş strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsinin aşağıdakı variantlarını qeyd etmişdir

Əlverişli strategiya - yaxşı realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsi, bir qayda olaraq, müəssisənin bazar fəaliyyətini yüksək effektiv həyata keçirməyə imkan verir.

1. Əlverişli strategiya - pis realizasiya. Bu həmişə müəssisənin bazar fəaliyyətinin həyata keçirilməsində problemlərin yaranmasına gətirib çıxarır, bir çox hallarda strategiyanın realizasiyasını idarə olunmaz prosesə çevirir və son nəticədə, fəaliyyətin effektivliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

2. Əlverişli olmayan strategiya - yaxşı realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsinin bu variantında iki hal baş verə bilər. Birincisi, o, əldə edilməsi nəzərdə tutulan nəticəyə nail olunmamasına, fəaliyyətin uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Məsələn, rəqib məhsullara nisbətən heç bir faydalılıq üstünlüyü olmayan məhsulları üzrə düzgün olmayan strategiya - yüksək qiymət strategiyası tərtib etmiş və bunun sayəsində satışın həjminin artırılmasını planlaşdırmışdır. Bu strategiyanın özünü doğrultması ehtimalı onsuz da həddən aşağıdır. Belə bir vaxtda bu strategiyanın realizasiyasında yüksək səviyyədə təşkil olunmuş reklam kompaniyasının həyata keçirilməsi istehlakçıların narazılığını daha da artıraraq, onların həmin məhsula münabətini daha pisləşdirəcək və satışın həjminin daha yüksək tempə aşağı düşməsinə səbəb olacaqdır.

İkinci halda isə əlverişli olmayan strategiyanın yaxşı realizasiyası sayəsində buraxılmış səhvlər düzəldilir, çatışmamazlıqlar aradan qaldırılır və strategiya bazar

situasiyasına uyğunlaşdırılır. Bunların nəticəsində isə müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektivliyi nəzərdə tutulduğundan yüksək olur. Məsələn, fərz edək ki, strategiyanın tərtib edilərkən müxtəlif səbəblərdən «Ulduzlara» aid edilən fəaliyyət növləri əvəzinə «Qapan itlərə» aid edilən fəaliyyət növlərinə daha çox investisiya qoyulması nəzərdə tutulmuşdur. Strategiyanın realizasiyası ilə məşğul olan işçilər isə real bazar situasiyasını nəzərə alaraq buna imkan verməmiş və «Ulduzlara» aid olan fəaliyyət növlərinə daha çox resurs ayırmışlar. Şübhəsizdir ki, bu əldə ediləcək mənfəət həjminin artmasına səbəb olacaqdır.

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

Strateci marketinq planlaşdırılmasının *nəzarət mərhələsində* müəssisənin bazar fəaliyyəti qiymətləndirilir, marketinqin ətraf mühitində baş verən dəyişikliklər və bu dəyişikliklərin müəssisənin bazar fəaliyyətinə təsiri öyrənilir, həmçinin müəyyən edilmiş göstərijilərdən kənarlaşmalar və onların səbəbləri aşkar edilir, zəruri hallarda strateci planlarda müvafiq düzəlişlər edilir və s.

11.4. Strateci biznes vahidlərində strateci marketinq planlaşdırılması

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

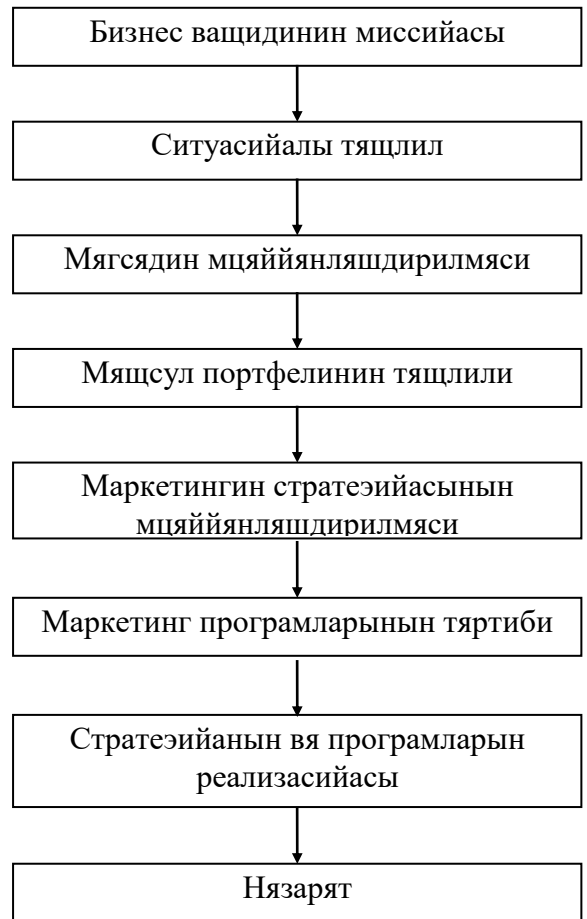
Strateci biznes vahidlərində strateci marketinq planlaşdırılması şəkildə göstərilən ardıcıl mərhələlərə uyğun olaraq həyata keçirilir (şəkil 11.4).

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

Situasiyalı təhlil vasitəsilə biznes vahidinin bazarda qarışlaşacağı təhlükələr və onun inkişafı üçün yaranacaq imkanlar, həmçinin onun zəif və güclü tərəfləri aşkar edilir. Buna görə də marketinqə və idarəetməyə aid bir sıra ədəbiyyatda bu təhlil SWOT-analiz (strengths - güclü jəhətlər, weaknesses - zəif jəhətlər, opportunities - imkanlar və threats -təhlükələr sözlərinin baş hərfləridir) adlanır. Təhlükə və imkanlar makromühit və müəssisədən kənar mikromühit amilləri, zəif və güclü tərəflər isə müəssisədaxili amillərlə əlaqədardır. Bu təhlilin məqsədi biznes vahidinin güclü jəhətlərindən rəqiblərin zəif jəhətlərinə qarşı istifadə edilməsi, rəqabət mübarizəsində öz imkanlarından istifadə edilməsi və təhlükələrdən müdafiə olunması üzrə tədbirlər hazırlamaqdır.

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

Təhlükə və imkanların təhlilində ən vacib və mürəkkəb iş onların siyahısının düzgün tərtib edilməsi və qiymətlən-dirilməsidir. Çünki, son illərdə marke-tinq və idarəetmə psixologiyası sahə-sində aparılan tədqiqatlar nəticəsində informasiyadan istifadə olunması və qərarlar qəbul olunması prosesində subyektivizmin səviyyəsinin yüksək olduğu aşkar edilmişdir. Belə ki, qərar qəbul edən şəxs bir halda informasiya-nın əhəmiyyətini həddən artıq şişirdir, digər halda isə onun əhəmiyyətini ümumiyyətlə qiymətləndirmir, bəzi problemlərə ya təhlükə yaradan, ya da yeni imkanlar açan problem kimi baxır. Bu jür halları aradan



Şəkil 11.4. Biznes vahidlərində strateji marketinq planlaşdırılması

qaldırmaq və sub-yektivlik səviyyəsini azaltmaq məqsədilə menejerlər və dəvət edilən ekspertlər konkret situasiyanı nəzərə almaqla təhlükə və imkan amillərinin siyahısını tərtib edir və hər bir amili qiymətləndirirlər. Bundan sonra imkanlar jəlbəedijilik səviyyəsi və uğur qazanma ehtimalı göstərijilərinə görə təsnifləşdirilir. Həm jəlb-edijilik səviyyəsi, həm də uğur qazanma ehtimalı yüksək olan imkanlara daha çox diqqət yetirilir, baş vermə ehtimalı və jiddiliyi yüksək olan amillərdən isə qaçmağa çalışırlar.

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

Biznes vahidləri imkan və təhlükələri, yəni makromühit və xarici mikro-mühit amilləri ilə yanaşı həm də daxili mühit amillərini, yəni özünün güclü və zəif tərəflərini də təhlil etməlidir. *Müəssisənin güclü tərəflərinə* rəqiblərinə nisbətən ona rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verən amillər, hadisələr və meyillər, daha yaxşı və daha çox istehsal etməyə, satmağa imkan verən təcrübəsi və resursları, *zəif jəhətlərinə* isə rəqabət üstünlüyü əldə etməsinə mane olan, rəqiblərinə qalib gəlməyə imkan verməyən məhdudiyyətlər və çatışmamazlıqlar aiddir. Təhlükələr və imkanların təhlilində olduğu kimi burada biznes vahidinin zəif və güclü jəhətlərinin siyahısı tərtib olunur və onların hər biri menejerlər və ekspertlər tərəfindən qiymətləndirilir. Biznes vahidlərinin güclü jəhətləri onun imkanlarından istifadə etməyə və təhlükələri aradan qaldırmağa şərait yaradır.

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

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

Biznes vahidinin məqsədi müəyyənləşdirildikdən sonra «Boston Consulting Group» və ya «General Electric» firmasının hazırladığı metod əsasında məhsul portfeli təhlil edilir və hər bir məhsulun (məhsul çeşidinin) bazar mövqeyi müəyyən edilir. Məhsulun bazar mövqeyi qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunması üçün

strategiyanın hazırlanmasında istifadə edilir.

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

Xərjlər üzrə liderlik strategiyasında biznes vahidi bazara çıxarılmasını planlaşdırdığı məhsulun həm satışının həjmini, həm də bazar payını artırmaq məqsədilə onun istehsalına və marketinqinə çəkilən xərjlərin həjmini yol verilən həddə minimuma endirməyə və bunun sayəsində rəqiblərlə müqayisədə öz məhsuluna daha aşağı qiymət müəyyən etməyə çalışır. Bu strategiyanın tətbiqi zamanı biznes vahidinin marketinq vərdişlərinə malik olması o qədər də vacib deyildir.

Differensiallaşdırma strategiyasında biznes vahidi bazarın daha çox hissəsini ələ keçirmiş rəqibə nisbətən rəqabət üstünlüyünü qiymət amili hesabına deyil, məhsulun istehlakçı üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən istehlak xüsusiyyətlərini təkmilləşdirmək və bu xüsusiyyətləri onların tələbatına uyğunlaşdırmaq hesabına əldə etməyə çalışır. Başqa sözlə desək, məhsulu və onun istehlak xüsusiyyətlərini, həmçinin onun digər parametrlərini istehlakçıların tələbatlarına uyğun olaraq differensiallaşdırır. Buna nail olmaq üçün o, daha səmərəli marketinq kompleksi hazırlayır, məhsulun istehsalında daha mütərəqqi texnologiyalardan və materiallardan istifadə edir, məhsulun keyfiyyətini və ona xidmətin səviyyəsini daima yüksəldir, məhsulun xarici tərtibatını təkmilləşdirir və s.

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

Biznes vahidinin strategiyası tərtib edildikdən sonra onun realizasiyasını təmin edən, himayə edən *marketing proqramları* hazırlanır. Bu proqramlarda tərtib edilmiş strategiya dəqiqləşdirilir və detallaşdırılır, həyata keçiriləjək tədbirlər və onlara sərf ediləjək resursların həjmi müəyyənləşdirilir, marketing kompleksi hazırlanır.

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

11.5. İllik marketing planlaşdırılması

Strateji marketing planlaşdırılmasından fərqli olaraq, illik marketing planlaşdırılması hər bir məhsul növü və ya məhsul çeşidi üzrə həyata keçirilir. İllik marketing planlaşdırılması məhsul (və ya məhsul kateqoriyası) üzrə menejer tərəfindən həyata keçirilir. Planlaşdırma prosesində menejer məhsul, qiymət, bölüşdürmə və həvəsləndirmə üzrə marketing strategiyası tərtib edir, həmçinin hər bir məhsula (məhsul çeşidinə və ya kateqoriyasına) ayrılmış resursların marketing kompleksinin elementləri arasında bölüşdürülməsini həyata keçirir.

İllik marketing planlaşdırılması da strateji marketing planlaşdırılması kimi müəyyən ardıcıl mərhələlərlə həyata keçirilir (Şəkil 11.5).

Situasiyalı təhlil prosesində hər bir məhsul və ya məhsul çeşidi üzrə müəssisənin zəif və güclü tərəfləri, təhlükələr və imkanlar aşkar edilir, hər bir məhsulun satılacağı bazar müəyyən edilir, onun xarakteristikası aşkar edilir, tutumu hesablanılır və ilkin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir,

Məqsədin müəyyənləşdirilməsi mərhələsində hər bir məhsul növü və ya çeşidi üzrə marketingin məqsədi müəyyənləşdirilir. Məqsəd kimi satışın həjmi, bazar payı və rentabellik səviyyəsi və bu məqsədlərə nail olunmasına imkan verən digər lokal məqsədlər müəyyənləşdirilə bilər.

Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələsində hər bir məhsul növü və ya çeşidi üzrə marketing strategiyası, yəni istehlakçını müəssisənin bazara təklif etdiyi məhsulları almağa təhrik edən tədbirlər kompleksi hazırlanır, məqsəd bazarı (və ya

bazarları) seçilir və məhsulun mövqeləşdirilməsi həyata keçirilir.

Məqsəd bazarı müəssisənin marketinq fəaliyyətilə ələ keçirməyə, jəlb etməyə çalışdığı bazar segmentidir.

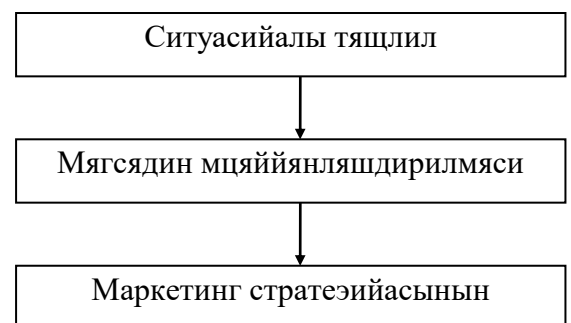
Məhsulun mövqeləşdirilməsi marketinq kompleksi və digər tədbirlər vasitəsilə istehlakçılara məhsulun xüsusiyyətləri, üstünlükləri və s. haqqında məlumat verilməsi, onların şüurunda məhsulun təsəvvürünün, obrazının yaradılmasıdır.

Məhsulun bazarda müvəffəqiyyətlə satışı həlledijji dərəcədə tətbiq edilən marketinq kompleksindən asılıdır. Buna görə də müəssisə, *marketing kompleksinin hazırlanması* mərhələsində marketinq kompleksini və onun hər bir elementi üzrə strategiya tərtib edir, istehlakçıların ona reaksiyasını öyrənir.

Marketing smetasının (bütjəsinin) hazırlanması mərhələsində hər bir məhsul üzrə bütünlükdə marketinq fəaliyyətinə və marketing kompleksinin hər bir elementinə çəkiləjək xərjlərin həjmi hesablanılır, biznes vahidlərinə ayrılmış resurslar məhsullar üzrə bölüşdürülür.

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

Məhsul üzrə marketingin planlaşdırılmasının *mənfəətin (zərərin) məbləğini* müəyyənələşdirilməsi mərhələsində müəssisənin məhsul satışından əldə edəjəyi mənfəətin və ya ona dəyəjək ziyanın məbləği müəyyən edilir. Bunun üçün hər bir məhsulun satışından əldə edilən ümumi məbləğdən (ümumi gəlirdən) onun istehsalına və marketinginə çəkilən xərjlərin ümumi məbləği çıxılır. Bunun əsasında isə hər bir məhsul üzrə marketing fəaliyyətinin nətiyəsi qiymətləndirilir.



Planlaşdırmanın *nəzarət* mərhələsində hər bir məhsul üzrə marketing fəaliyyətinin nəticəsi qiymətləndirilir, müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarından kənarlaşmalar və onların səbələri müəyyənləşdirilir. Bunula qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunması səviyyəsi aşkar edilir, zəruri hallarda marketing planlarına zəruri dəyişikliklər edilir. Nəzarətin nəticəsindən həm də gələcək dövr üçün planların tərtib edilməsində istifadə olunur.

Şəkil 11.5. Məhsul üzrə marketing planlaşdırılması

11.6 Marketing planının strukturu.

Marketing planının strukturuna dair mütəxəssislər arasında yekdil fikir yoxdur və bu hər bir müəssisə tərəfindən müxtəlif jür tərtib edilir. Lakin marketingə aid ədəbiyyatda marketing planının ən çox rast gəlinən strukturu aşağıdakı kimidir: müasir vəziyyətin ijmali; marketingin məqsədi və vəzifələri; marketingin strategiyası; marketing proqramı; marketingin büdcəsi və nəzarət.

Müasir vəziyyətin ijmali bölməsi marketing planının əsasını təşkil edir və onun digər bölmələrinin tərtib edilməsi bu bölmənin nəticəsindən istifadə etməklə həyata keçirilir. Burada bazar və jəri marketing situasiyası təhlil edilir, müəssisənin hesabat dövründəki fəaliyyəti və plan dövründə onun dəyişmə meylləri, bu fəaliyyətə təsir edən neqativ və pozitiv amillər göstərilir, rəqiblərin bazar strategiyası təhlil edilir və müəssisənin bazar mövqeyi qiymətləndirilir. Bu bölmə üç hissədən: məhsullar,

bazarlar və rəqiblər yarım bölmələrindən ibarətdir.

Marketing planının *məhsullar yarım bölməsində* müəssisənin bazara təklif etdiyi məhsullar, onların istehlak xüsusiyyətləri, yenilik səviyyəsi, üstünlükləri və çatışmamazlıqları, satışın həjmi və bazar payı və onların inkişaf dinamikası, məhsulun qiyməti və onun dəyişmə meyli, məhsul satışından əldə edilən gəlirlərin və ona çəkilən xərjlərin məbləği, rentabellik səviyyəsi, məhsulun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri və məhsula aid olan digər məlumatlar göstərilir.

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

Marketing planının *rəqiblər yarım bölməsində* rəqiblərin bazar və marketing strategiyası, onların marketing kompleksi əks etdirilir. Bunlar müəssisənin müvafiq göstərişləri ilə müqayisə edilir, rəqiblərin üstünlükləri və zəif tərəfləri aşkar edilir.

Marketingin məqsədi və vəzifələri bölməsində strateji planlarda plan ili üçün müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələr dəqiqləşdirilir və plan dövrü üçün marketingin məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilir. Məqsəd konkret rəqəmlərlə ifadə olunmalıdır.

Marketingin strategiyası bölməsində isə mövjud bazar situasiyasına uyğun olaraq strateji planlarda plan ili üçün hazırlanmış strategiyaya yenidən baxılır və dəqiqləşdirilir, buna və marketingin plan üçün müəyyən edilmiş məqsədinə uyğun olaraq marketing strategiyası hazırlanır. Bu bölmədə bazarın seqmentləri, məqsəd bazarları, bazara çıxma metodları və vaxtı, həmçinin marketing kompleksi öz əksini tapır.

Planların *marketing proqramı* bölməsində qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması və hazırlanmış marketing strategiyasının həyata keçirilməsi üçün hansı tədbirlərin həyata keçiriləcəyi, nə vaxt və kim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, bu işlərin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursların həjmi göstərilir.

Marketing planının *marketing büdcəsi bölməsində* bütünlükdə müəssisə və onun

ayrı-ayrı strateji biznes vahidləri, həmçinin ayrı-ayrı məhsullar üzrə marketing fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsinə, həmçinin marketing komp-leksinin hər bir elementinə ayrılan vəsaitlərin məbləği göstərilir. Marketing büd-jəsinin tərtibində 1) «mövcud vəsaitlərə görə» hesablama; 2) satış məbləğinə nis-bətən hesablama; 3) rə-qabət bərabərliyi və 4) məqsəd və vəzifələrə əsaslanan metodların birindən istifadə edilir.

Müəssisənin marketing planının *nəzarət bölməsində* marketing fəaliyyətinə nəzarət metodları və üsulları, marketing fəaliyyətinin auditi qaydası və marketing planlarına düzəlişlərin edilməsi proseduru əks etdirilir.

11.7. Müəssisənin inkişaf imkanlarının təhlili

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

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

Bazara nüfuz etmə strategiyası mövcud bazarlara mövcud, yəni ənənəvi məhsulların çıxarılması nəzərdə tutulduğu halda tətbiq edilir və müəssisə, biznes vahidi özünün marketing imkanlarından istifadə etməklə, daha effektiv marketing fəaliyyəti həyata keçirməklə mövcud bazarlarda mövcud məhsulların satışının həjmini artırmağa çalışır. Başqa sözlə desək, müəssisə və ya strateji biznes vahidi mövcud məhsulların reklamını gücləndirməklə, öz məhsulunun istehlak xüsusiyyətlərinin

üstünlüklərini təbliğ etməklə, rəqiblərinin zərif tərəflərindən istifadə etməklə və digər vasitələrlə satışın həjmini artırmağa jəhd edir.

Yeni bazarlara çıxma strategiyası müəssisənin mövjud məhsullarının yeni bazarlara çıxarılmasını və yeni bazar segmentinin ələ keçirilməsini nəzərdə tutur. Yeni bazarlara çıxmaq üçün müəssisə, məsələn, mövjud məhsullarını işgüzar istehlakçılar bazarı ilə yanaşı son istehlakçılar bazarına, yeni regionların və ya ölkələrin bazarlarına da çıxara bilər, yaxud əlavə bölüşdürmə və satış kanalları yarada bilər və s. Həyata keçirilən bu tədbirlər satışın həjminin artmasına gətirib çıxara bilər.

İntensiv inkişaf imkanlarının *yeni məhsul hazırlanması strategiyasında* müəssisə mövjud bazarlar üçün yeni məhsul (məhsullar) hazırlanması siyasətini yeridir. Bu halda müəssisə özünün məhsul çeşidinin dərinliyini və genişliyini artırmaqla məhsul satışının həjmini artırmağa jəhd edir.

İnteqrasiya inkişaf strategiyası müəssisənin resurslarını və imkanlarını artırmaq məqsədilə yeni və ya oxşar biznes fəaliyyətilə məşğul olması və ya bu biznes növlərini həyata keçirən müəssisələri, həmçinin onun istehsal-satış fəaliyyətinin həyata keçirilməsini təmin edən müəssisələri ələ keçirməsi ilə əlaqədardır. Bu inkişaf strategiyasının da iki forması: 1) üfüqi inteqrasiya inkişaf strategiyası və 2) şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyası mövjudur.

Üfüqi inteqrasiya inkişaf strategiyasında müəssisə, biznes vahidi ya mövjud fəaliyyətinə oxşar biznes fəaliyyətlərlə məşğul olan, məhsullar istehsal edən rəqib müəssisələri satın almaqla (ya onların nəzarət səhm paketlərini almaqla) onları ələ keçirir, ya da yeni biznes fəaliyyətilə məşğul olan, məhsul istehsal edən yeni müəssisələr yaradır.

Şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyasında isə müəssisə, biznes vahidi ya özünün istehsal-satış fəaliyyətinin material resursları ilə təmin edilməsinin və məhsullarının bölüşdürülməsinin etibarlılığını yüksəltmək və ya bu fəaliyyəti daha yüksək effektivlə həyata keçirmək məqsədilə sənaye zəncirinin müxtəlif mərhələlərində yerləşən müəssisələri - məhsulgöndərənlərini, bölüşdürmə və satış kanallarını ələ

keçirir, yaxud da bu tip müəssisələrin fəaliyyətini həyata keçirən yeni müəssisələr yaradır.

Bu inkişaf strategiyası əks şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyası və mütərəqqi inteqrasiya inkişaf strategiyası formasında həyata keçirilir. *Əks şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyası* məhsulgöndərənlərin ələ keçirilməsini və ya da onların fəaliyyətini həyata keçirən biznes vahidlərinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Məsələn, elektron məhsullar istehsalçısı olan «Tandy» firması plastmass formalar, kabel və mikroproseslər üçün epoksid platalar istehsal edən firmaları satın almışdır.

Mütərəqqi şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyasında isə müəssisənin və ya biznes vahidinin inkişafı müəssisə tərəfindən mövjud bölüşdürmə və satış müəssisələrinin ələ keçirilməsi və yaxud özünün yeni bölüşdürmə və satış şəbəkəsinin yaradılması yolu ilə həyata keçirilir. Məsələn, «Tandy» firması özünün məhsullarının marketinqinə tam nəzarət etmək və istehlakçılara yaxın olmaq məqsədlə özünün satış şəbəkələrini yaratmışdır.

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

Eyni əlamətli diversifikasiya yeni bazarlara mövjud məhsul çeşidinə daxil olan yeni məhsullarla çıxmağı nəzərdə tutur. Yeni məhsulun istehsal texnologiyası və marketinq imkanları mövjud texnologiyaya və marketinq imkanlarına əsaslanır.

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

Diversifikasiyanın *müxtəlif əlamətli diversifikasiya* formasında müəssisə nə özünün mövjud istehsal texnologiyası, nə mövjud məhsul çeşidi, nə də mövjud ba-

zarları ilə əlaqədar olmayan yeni biznes fəaliyyəti və ya yeni məhsul növlərinin istehsalı ilə məşğul olur.

Özünü yoxlama sualları və tapşırıqlar

1. Marketing planlaşdırılmasının hansı səviyyələri və formaları vardır? Marketingin planlaşdırılmasının məqsədi nədir?
2. Marketingin planlaşdırılması metodlarını izah edin.
3. Müəssisə səviyyəsində strateji marketing planlaşdırılması prosesi hansı mərhələləri əhatə edir? Hər bir mərhələnin məzmununu izah edin.
4. Biznes portfelin təhlilində hansı metodlardan istifadə edilir? «Artım tempi/bazar payı» metodunun hansı çatışmamazlığı vardır?
5. Marketing strategiyasının realizasiyasının hansı formaları vardır?
6. Strateji biznes vahidlərində marketingin strateji planlaşdırılması hansı mərhələləri əhatə edir? Hər bir mərhələnin məzmununu izah edin.
7. Marketing planının hansı bölmələri vardır?
8. Müəssisənin inkişaf imkanları hansı formalarda həyata keçirilir? Diversifikasiya nədir və onun hansı formaları vardır?

İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı

1. Akuliç İ. L., Demçenko E. V., Osnovı marketinga, Minsk, Vişeyşəə şkola, 1998, s. 5-28
2. Asselğ Q., Marketing: prinüipi i strateqiə, Uçebnik dlə vuzov, M., İNFRA-M, 1999, s. 63-95, 682-710
3. Baqiev Q. L., Taraseviç V. M., Ann X., Marketing, SPb., Piter, 2006, s.174-196
4. Qolubkov E. P., Osnovı marketinga, Uçebnik, M., Franspress, 1999, s. 31-94, 488-534
5. Djobber D., Prinüipi i praktika marketinga, Uçebnoe posobie, M., İzdatelğskiy dom «Vilğəms», 2000, s. 42-66, 547-563

6. Kotler F., Armstronq Q., Sonders Dj., Vonq V., Osnovı marketinqa, 2-e evrop. izd., Kiev; Moskva; Sankt-Peterburq, İzdatelğskiy dom «Vilğəms», 1998, s. 105-168
7. Məmmədov X., Mirzəyev S., Marketinqin əsasları, Bakı, QAPP-POLİQRAF, 2001, s. 249-259
8. Gvans Dj. R., Berman B., Marketinq, M., Gkonomika, 1990, s. 335-349