

Mövzu 12.MARKETİNG - NƏZARƏT SİSTEMİ

12.1. Marketing nəzarəti prosesi

12.2. Operativ marketing nəzarəti

12.3. Strateji marketing nəzarəti

12.4 Marketing auditi

12.1. Marketing nəzarəti prosesi

İstənilən iqtisadi proses və fəaliyyət növlərində olduğu kimi, marketing prosesi-nin və fəaliyyətinin də verilmiş recimdə həyata keçirilməsi bu prosesin, fəaliyyətin gedişinin daima izlənməsini, verilmiş recimdən kənarlaşmaların və onların səbəb-lərinin aydınlaşdırılmasını, həmçinin həmin kənarlaşmaların aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanmasını tələb edir. Buna isə yalnız və yalnız marketing nəzarəti vasitəsilə nail olmaq mümkündür.

Marketing nəzarəti sistemi qarşıya qoyulan məqsədə (məqsədlərə) nail olunması və ya müəyyən edilmiş tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün həmin fəaliyyətin gedişinin izlənməsi, onun nəticələrinin qiymətləndirilməsi və müəyyən edilmiş recimdən kənarlaşmalar aşkar edildiyi halda zəruri düzəlişlərin (korrekturaların) həyata keçirilməsi prosesidir.

Marketing nəzarəti sistemi onun idarə edilməsi prosesinin ən mürəkkəb və fun-damental elementlərindən biridir. O, ümumiyyətlə müəssisənin idarə edilməsinin ayrılmaz tərkib hissəsidir və idarəetmənin digər elementləri, funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqədə, inteqrasiyalaşdırılmış formada həyata keçirilməlidir. Nə planlaşdırma prosesini, nə müəssisənin idarəetmə strukturunun yaradılmasını, nə də heyətin motivasiyasını və müəssisənin fəaliyyətinə aid olan digər prosesləri nəzarət sistemini, o jümlədən marketing nəzarətini təşkil etmədən və nəzərə almadan həyata keçirmək istənilən effekti verə bilməz. Eyni zamanda marketing nəzarəti sistemini də həmin prosesləri nəzərə almadan həyata keçirmək mümkün deyildir. Belə ki, marke-tinqin planlaşdırılması prosesində bu fəaliyyət sahəsində qarşıya qoyulan məqsəd

(məqsədlər), bu məqsədə (məqsədlərə) nail olmağa imkan verən göstərijilər və həmin göstərijilər üzrə kəmiyyətə ifadə olunan konkret tapşırıqlar müəyyən edilir. Bunun sayəsində isə nəzarət ediləcək məqsədlər və göstərijilərin siyahısı və səviyyəsi müəyyən edilmiş olur. İdarəetmə strukturu vasitəsilə nəzarəti həyata keçirəcək bölmələr və ijaçıları, həmçinin onların hüquq, səlahiyyət və vəzifələri müəyyənləşdirilir.

Marketing nəzarəti sistemi müəssisənin uğurlu marketing fəaliyyəti həyata keçirməsinə, qarşıya qoyulan məqsədə nail olmağa, müəssisənin bütün resurslarını düzgün bölüşdürməyə və meydana çıxan problemləri operativ həll etməyə və s. imkan verir. Bunların nəticəsində isə müəssisə özünün perspektiv inkişaf istiqamətlərini düzgün müəyyənləşdirir və bazar situasiyasına uyğun gələn marketing strategiyası tərtib edə bilir, həmçinin marketing nəzarəti nəticəsində müvafiq marketing planlarına düzəlişlər edir və bununla planlaşdırmanın fasiləsizliyi təmin etmiş olur. Deməli, nəzarət marketing planlaşdırılmasının tamamlayıcı mərhələsi olmaqla yanaşı onun tərtib edilməsində baza rolunu oynayır.

Marketing nəzarətinin zəruriliyi aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- marketingin ətraf mühiti amillərinin, bazar situasiyasının daima dəyişməsi və qeyri-müəyyənliyi;
- marketingin planlaşdırılması prosesində əvvəlki illərin marketing fəaliyyətinin nəticələrinin nəzərə alınması;
- meydana çıxan biləcək böhranlı situasiyalar və ya kənarlaşmalar haqqında qabaqjadan xəbərdarlıq edilməsi və vaxtında onların qarşısının alınması;
- buraxılmış səhvlərin, xətalərin vaxtında aşkar edilməsi və aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanması;
- nail olunmuş uğurların daha da möhkəmləndirilməsi və müəssisənin inkişaf istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- idarəetmə subyektini ilə idarəetmə obyektini arasında əks əlaqənin yaradılması və s.

Yüksək effektiv marketing nəzarət sisteminin həyata keçirilməsi onun təşkili

zamanı bir sıra şərtlərə əməl edilməsini tələb edir. Marketing nəzarəti, birincisi, strateji məqsədlərə və onlara nail olunmasına yönəldilməlidir. Marketing nəzarəti də, digər nəzarət formalarında olduğu kimi, sadəcə marketing fəaliyyətinin gedişinin izlənməsi, müşahidə edilməsi, bu fəaliyyətə dair informasiya toplanması və baş vermiş kənarlaşmaları qeyd etmək naminə aparılmır. O, müəssisənin qlobal, strateji məqsədlərinə nail olunması və bu sahədə meydana çıxan problemlərin həll edilməsi naminə, qeyd edilmiş kənarlaşmaları vaxtında aradan qaldırmağa və yaxud, ümumiyyətlə bu kənarlaşmaların baş verməsinin qarşısını almaq naminə həyata keçirilir. Deməli, marketing nəzarətinin təşkili bu fəaliyyətin prioritet istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsinə, uğurlu marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə, onun strateji məqsədlərinə və bunların sayəsində müəssisənin məqsədlərinə nail olunmasına yönəldilməlidir.

Xüsusi və qısamüddətli məqsədlər strateji, qlobal məqsədlərin əldə edilməsinə tabe etdirilməlidir. Hətta, strateji məqsədlərə nail olunması naminə ani, qısamüddətli yüksək effekt vəd edən məqsədlərdən, fəaliyyət növlərindən və əməliyyatlardan imtina edilməlidir. Buna görə də, strateji, qlobal məqsədlərə və fəaliyyət sahələrinə daima, tez-tez və hərtərəfli, xüsusi, aralıq məqsədlərə isə müəyyən dövrdən bir, kənarlaşmaların miqyası böyük olduğu halda nəzarət edilməlidir. Bu strateji məqsədlərə nail olmağa imkan verməklə yanaşı, həm də nəzarətin qənaətliliyinə şərait yaradır.

Qarşıya qoyulmuş məqsədlər nail olunması üçün nəzarət sayəsində aşkar edilmiş nəticələr, kənarlaşmalar və onların səbəbləri bu işdə maraqlı olan şəxslərə çatdırılmalı və onlarla müzakirə edilməlidir. Çünki, nəzarət nəticəsində əldə edilmiş informasiya yalnız nəzarət edilən fəaliyyətə dair qərarlar qəbul etmək və lazım olduqda verilmiş recimdə zəruri dəyişikliklər etmək hüququna və səlahiyyətlərinə malik şəxslərə, ijrəçilərə çatdırıldıqda əhəmiyyət kəsb edir. Əks halda, həmin informasiya heç bir idarəetmə yükü daşmır və prosesin tənzimlənməsi üçün heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Buna görə də, nəzarət mexanizmi onun qarşısına qoyulan məqsədlərə, vəzifələrə uyğun gəlmədikdə, həmçinin müəyyən edilmiş tapşırıqların

yerinə yetirilməsini təmin etmədikdə həmin fəaliyyətin nəticələrinin ölçülməsi proseduruna yox, bu fəaliyyətə dair qərarlar qəbul edən və onu həyata keçirən şəxslərin hüquq və səlahiyyətlərinə yenidən baxmaq lazımdır.

İkinjisi, nəzarət ediləmək məqsədlər və göstərişlər həm konkret rəqəmlərlə ifadə olunmalı, həm də real və obyektiv olmalıdır. Məqsəd və göstərişlər ümumi sözlərlə ifadə edildikdə, deklarativ xarakter daşdıqda onlara nail olunma səviyyəsini real və obyektiv qiymətləndirmək mümkün olmur və nəzarət gözlənilən effekti vermir. Onlar konkret rəqəmlərlə ifadə edildikdə isə qarşıya qoyulmuş məqsəd və göstərişlərin yerinə yetirilməsi səviyyəsini, müəyyən edilmiş tapşırıqlardan kənarlaşmaları və onun miqyasını müəyyən etmək, bunun sayəsində isə obyektin verilmiş recimdə işləməsini təmin etmək üçün zəruri tədbirlərin hazırlanması mümkün olur.

Nəzarət ediləmək məqsəd və göstərişlərin real və obyektiv olması sayəsində müəssisə kollektivini onun yerinə yetirilməsinə səfərbər edilməsi və kollektivin daha gərgin işləməsi təmin edilir. Belə ki, məqsəd və göstərişlərin həddən artıq yüksək səviyyədə, müəssisənin imkanlarından artıq müəyyən edilməsi işçi heyətində onsuz da onların yerinə yetirilə bilməməsi psixologiyası yaradır və onlar imkanlarından aşağı səviyyədə çalışırlar. Məqsəd və göstərişlər müəssisənin imkanlarından aşağı səviyyədə müəyyən edildikdə isə işçi heyəti onların yerinə yetirilməsinə asanlıqla, gərgin işləmədən nail ola bilir və kollektivi yüksək nəticələrə nail olmağa stimullaşdırmır. Çünki, işçilərin həvəsləndirilməsi həmin məqsəd və göstərişlərin yerinə yetirilməsi səviyyəsinə uyğun həyata keçirildiyindən onlar həmişə asanlıqla yerinə yetirilə biləcək, gərgin işləməyi tələb etməyən planların və tapşırıqların müəyyən edilməsində maraqlı olurlar.

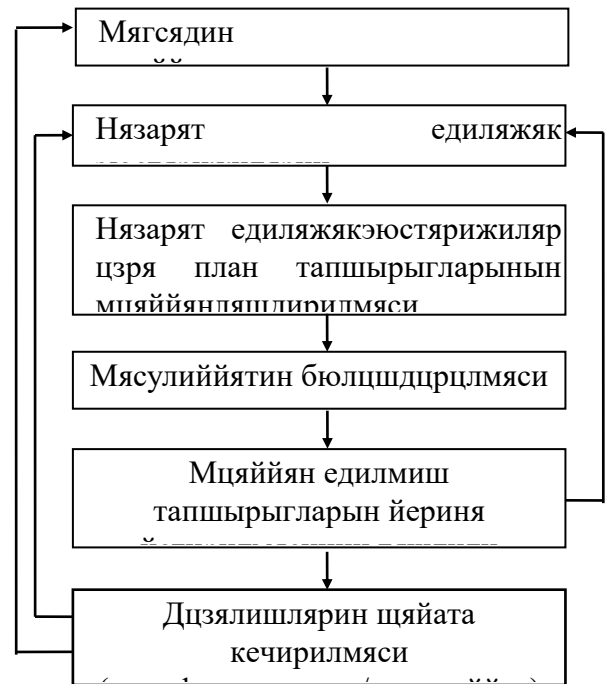
Üçüncüsü, nəzarət prosesində insan amili nəzərə alınmalı, nəzarət ediləmək məqsədlər və göstərişlər həm onun yerinə yetirilməsində iştirak edən, həm də nəzarəti həyata keçirən işçilərə aydın və başa düşülən formada izah edilməlidir. Bu prinsipə əməl edilməsi sayəsində nəzarətin yüksək effektivliyinə təminat yaranır. Çünki, əməyin motivasiya nəzəriyyəsinə görə işçi yerinə yetirdiyi işin mahiyyətini,

müəssisənin qlobal məqsədlərinə nail olunmasında bu işin yeri və əhəmiyyətini dərk etdikdə həmin iş daha məsuliyyətlə yanaşır və onu daha yüksək effektivlə yerinə yetirməyə çalışır. Buna görə də əksər müəssisələr müəssisənin qlobal məqsədlərinin, o cümlədən, marketinq fəaliyyətinin məqsədlərinin müəyyən edilməsində işçi heyətinin iştirakını təmin edirlər. Bunun sayəsində müəssisə məqsəd və göstərijilərin işçi heyəti tərəfindən düzgün qəbul və dərk edilməsinə nail olmaqla yanaşı, həm də onları marketinq fəaliyyətinin idarə edilməsinə jəlb edilməsini təmin etmiş olurlar.

Dördüncüsü, müəssisələrdə marketinqin idarə edilməsində satıcılarından, məhsul üzrə menejrlərdən müəssisənin ali rəhbərliyinə kimi müxtəlif menejerlər qrupu iştirak edir və onların vəzifələri, səlahiyyətləri və hüquqları bir-birindən ciddi surətdə fərqlənir. Buna görə də nəzarətin səviyyəsi, nəzarət ediləcək məqsədlər və göstərijilər idarəetmənin səviyyəsinə, onların vəzifələrinə və səlahiyyətlərinə uyğun gəlməlidir (məsələn, ali rəhbərliyin ayrı-ayrı satıcılar üzrə satışın həjminə və yaxud gəlirlərin və xərjlərin səviyyəsinə nəzarət etməsi idarəetmənin effektivliyi baxımından məqsədəuyğun deyildir). Həm də hər bir idarəetmə səviyyəsi üzrə müəyyən edilən bu göstərijilərin sayı optimal olmalıdır. Bunların sayəsində, həmin göstərijiyə nəzarət edən şəxsin qərar qəbul etmək səlahiyyəti olduğundan, o aşkar edilmiş kənarlaşmaların aradan qaldırılması üzrə tədbirlər hazırlaya və həyata keçirə bilər. Bu isə idarəetmənin operativliyinin yüksəlməsinə, nəzarətin həyata keçirilməsində paralelçiliyin və təkrarçılığın aradan qaldırılmasına və nəzarətin səmərəsinin yüksəlməsinə imkan yaradır.

Marketinq nəzarətinin effektivliyi həlledici dərəcədə bu prosesin düzgün təşkilindən, yəni onun həyata keçirilməsi ardıcılığının düzgün müəyyənləşdirilməsindən asılıdır. Marketinq nəzarətinin aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab edilir (Şəkil 12.1).

Мəqsədin müəyyənləşdirilməsi mərhələsinin və ümumiyyətlə, marketing nəzarətinin ən mühüm xüsusiyyəti onun marketingin planlaşdırılması və planların tərtib edilməsi ilə qarşılıqlı əlaqədə aparılmasıdır. Belə ki, marketing planlarında qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə), göstərijlərə və standartlara uyğun olaraq marketing nəzarətinin məqsədi müəyyənləşdirilir. Nəzarətin bu mərhələsində müəssisə nəyə nail olmaq istədiyini, nə əldə etmək istədiyini aydınlaşdırır.



Şəkil 12.1. Marketing nəzarəti prosesi

Növbəti - nəzarət ediləmək göstərijlərin müəyyənləşdirilməsi

mərhələsində qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə) nail olmağa imkan verən göstərijlər sistemi, yəni nəzarət ediləmək kəmiyyət, keyfiyyət və nisbi göstərijlər müəyyənləşdirilir. Bu göstərijlər elə müəyyən edilməlidir ki, o, nəzarət edilən fəaliyyəti obyektiv, düzgün və hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan versin.

Nəzarət ediləmək göstərijlər üzrə plan tapşırıqlarının müəyyən edilməsi mərhələsində marketing planlarına uyğun olaraq hər bir göstəriji üzrə əldə edilməsi, nail olunması nəzərdə tutulan məqsəd, tapşırıq və ya standartlar müəyyən edilir. Kəmiyyət və nisbi göstərijlər üzrə tapşırıqlar konkret rəqəmlərlə ifadə edilməlidir. Tapşırıqların konkret rəqəmlərlə ifadə olunması hər bir göstəriji üzrə kənarlaşmanın həjmini və müəyyən edilmiş plan tapşırığının yerinə yetirilmə səviyyəsini düzgün müəyyənləşdirməyə imkan verəjəkdir. Başqa sözlə, bu mərhələdə qarşıya qoyulmuş məqsədin konkretləşdirilməsi və detallaşdırılması həyata keçirilir, qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün nələ etmək lazım olduğu aydınlaşdırılır. Məsələn, «satışın həjminin və müəssisənin bazar payının artırılması» qarşıya məqsəd kimi qoyulduğu

halda, bu mərhələdə o, plan ilində (rübündə, ayında) hesabat ilinə (rübünə, ayına) nisbətən A məhsulunun satışının həjmini 5% (hər bir müəssisə bazar situasiyasından, imkanlarından və s. asılı olaraq müxtəlif həjmlər müəyyən edə bilər), bazar payını 10%-dən 12%-ə, B məhsulunun satışının həjmini 3%, bazar payını isə 8%-dən 10%-ə çatdırmaq və s. kimi konkretləşdirilir.

Qarşıya qoyulan məqsədə (məqsədlərə) nail olunması üçün nəzərdə tutulan tədbirlərin (işlərin) həyata keçirilməsində (yerinə yetirilməsində) konkret bir işçi (məsələn, məhsul üzrə menejer) və işçi qrupları (məsələn, satış heyəti) iştirak edir. Həm də bu tədbirlərin (işlərin) həyata keçirilməsində (yerinə yetirilməsində) onların səlahiyyətləri və məsuliyyəti müxtəlif olur. Bununla əlaqədar olaraq, marketing nəzarəti prosesinin *məsuliyyətin bölüşdürülməsi* mərhələsində qeyd edilən tədbirlərin (işlərin) konkret ijrəçiləri, onların səlahiyyətləri və məsuliyyəti müəyyənləşdirilir. Bu, əldə edilmiş nəticədə hər bir işçinin payını müəyyən etməyə və onun fəaliyyətini qiymətləndirməyə imkan verir.

Müəyyən edilmiş tapşırıqların yerinə yetirilməsinin təhlili mərhələsində müxtəlif təhlil metodlarından istifadə etməklə plan tapşırıqlarının yerinə yetirilmə səviyyəsi, yəni plan tapşırıqlarından kənarlaşmalar və bu kənarlaşmaların səbəbləri aydınlaşdırılır. Başqa sözlə desək, bu mərhələdə marketing fəaliyyəti sahəsində nələrin baş verdiyi və niyə baş verdiyi aşkar edilir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu zaman yalnız mənfi halların yox, həm də müsbət halların səbəbləri aydınlaşdırılmalıdır. Çünki, bəzi hallarda müsbət kənarlaşmalar, yəni plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi və ya artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsilə deyil, müəssisədən kənar amillərin dəyişməsi hesabına baş verir. Məsələn, təhlil nəticəsində belə bir hal aşkar edilə bilər ki, mənfəət və ya rentabellik üzrə müəyyən edilmiş plan tapşırığının yerinə yetirilməsi və ya artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi xərjlərin aşağı salınması hesabına yox, vergi stavkasının aşağı salınması hesabına əldə edilmişdir.

Marketing nəzarəti prosesinin *düzəlişlərin həyata keçirilməsi (mükafatlandırma/məsuliyyət)* mərhələsində aparılmış təhlil nəticəsinə uyğun olaraq marketing planlarında müvafiq dəyişikliklər edilir və onların yerinə yetirilməsi üçün konkret təd-

birlər, tövsiyələr hazırlanır. Bu dəyişikliklərin xarakteri konkret situasiyadan asılı olaraq müəyyənləşdirilir və nəzarətin məqsədinə, göstərijilər üzrə plan tapşırıqlarına, yaxud da ayrı-ayrı ijrəçilərə aid ola bilər. Məsələn, əgər 20 yeni istehlakçının jəlb edilməsi məqsəd kimi qarşıya qoyulmuşdursa və buna artıqlaması ilə nail olunmuşdursa, onda gələcək dövr üçün məqsəd dəyişdirilərək «jəlb edilmiş isiehlakçıların saxlanması» kimi qoyula bilər. Əgər təhlil nəticəsində aşkar edilərsə ki, plan tapşırığı onun real olmaması səbəbindən yerinə yetirilməmişdir, onda həmin tapşırığın səviyyəsi aşağı salınmalıdır. Yox əgər, plan tapşırığı hər hansı işçinin fəaliyyəti nəticəsində artıqlaması ilə yerinə yetirilmişdirsə onda həmin işçini mükafatlandırmaq və yaxud, hər hansı bir işçinin peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı olması üzündən yerinə yetirilməmişdirsə onda həmin işçinin ixtisasının artırılması üzrə tədbirlər nəzərdə tutula bilər və s.

Marketinqin planlaşdırılması səviyyəsinə uyğun olaraq nəzarətin iki forması: 1) strateji marketinq nəzarəti və 2) operativ marketinq nəzarəti mövjudur.

Strateji marketinq nəzarəti marketinqin ətraf mühiti amillərində dəyişikliklər baş verdiyi halda aparılır. Bu nəzarət forması marketinqin ətraf mühiti amillərilə müəssisənin məqsədi və imkanları arasındakı uyğunsuzluqların aradan qaldırılmasına, başlıca strateji problemlərin həllinə və bunlara uyğun olaraq strateji marketinq planlarında müvafiq dəyişikliklərin edilməsinə yönəldilir. Bu nəzarətin həyata keçirilməsində, əsasən SWOT-analizdən istifadə edilir, əsas diqqət müəssisənin güclü və zəif tərəflərinə, təhlükə və uğurlara yetirilir. Strateji marketinq nəzarəti marketinq auditi və marketinqin effektivliyinin qiymətləndirilməsi formasında həyata keçirilir.

Operativ marketinq nəzarəti illik marketinq planlarında müxtəlif göstərijilər üzrə müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi səviyyəsini və müxtəlif amillərin bu kənarlaşmalara təsir dərjəsini müəyyənləşdirmək məqsədilə vaxtaşırı və ya daima aparılan nəzarət sistemidir. Bu nəzarət sayəsində müəssisənin jari marketinq fəaliyyətini qiymətləndirmək mümkün olur. Operativ marketinq nəzarəti özündə illik plan nəzarətini, mənfəətliliyə nəzarəti və müxtəlif marketinq elementlərinin effektivliyinə nəzarəti birləşdirir.

H. Assel marketing nəzarətinin nə vaxt həyata keçirildiyindən asılı olaraq onu 1) marketing planının realizasiyasından sonra həyata keçirilən nəzarətə, 2) idarəetmə nəzarətinə və 3) adaptiv nəzarətə bölür.

Marketing planlarının realizasiyasından sonra həyata keçirilən nəzarət sistemində fəaliyyətin nəticələri plan dövrü başa çatdıqdan sonra qiymətləndirilir. Bu nəzarət əsasında planın yerinə yetirilməsində baş vermiş neqativ halların gələjəkdə aradan qaldırılması üzrə zəruri tədbirlər hazırlanır, növbəti ilin (illərin) marketing planlarında müvafiq dəyişikliklər edilir.

İdarəetmə nəzarəti sistemində baş verə biləcək kənarlaşmalar marketing planlarının realizasiyasından sonra yox, bilavasitə plan dövründə marketing fəaliyyətinin gedişi prosesində aşkara çıxarılır və aradan qaldırılır. Bu məqsədlə, nəzarət edilən hər bir göstəriji üzrə plan tapşırığından yol verilə bilən kənarlaşma intervalı, yəni kənarlaşmanın yuxarı və aşağı həddi müəyyən edilir. Kənarlaşmanın həjmi müəyyən edilmiş həddə çatdıqda və ya onu keçdikdə dərhal onun səbəbləri öyrənilir və verilmiş recimə qaytarılması və ya bu recimin dəyişdirilməsi üzrə tədbirlər hazırlanır.

Adaptiv nəzarət prosesində xarici mühit amillərinin dəyişmə meylləri izlənilir və baş verən dəyişmələrin marketing planlarında qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə) təsir dərəcəsi aşkar edilir, zəruri hallarda məqsədə (məqsədlərə) və onlara nail olunmanı təmin edən fəaliyyətə müvafiq dəyişikliklər edilir.

12.2. Operativ marketing nəzarəti.

İllik plan nəzarəti. İllik plan nəzarəti illik marketing planlarında müəyyən edilmiş göstərijilər üzrə müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının yerinə yetirilmə səviyyəsini, həmin tapşırıqlardan kənarlaşmaları və bu kənarlaşmaların həjminə müxtəlif amillərin təsir dərəcəsini aşkar etmək məqsədilə aparılan nəzarət sistemidir. Nəzarətin bu forması idarəetmənin bütün pillələrində həyata keçirilir. Bu məqsədlə, bütünlükdə müəssisə üzrə müəyyən edilmiş plan tapşırıqları ayrı-ayrı məhsul (məhsul qrupu) menejerləri, satış menejerləri, bazarlar və s. üzrə konkretləşdirilir. Hər bir menejer onun üçün müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə,

ali rəhbərlik isə bütünlükdə müəssisə və ayrı-ayrı menejer üçün müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət edir. Nəzarət nəticəsində illik marketinq planlarına müvafiq dəyişikliklər edilir və bu plan yaranmış bazar situasiyasına uyğunlaşdırılır.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu nəzarət formasında əsas diqqət illik plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə və illik marketinq planlarında müvafiq dəyişikliklərin edilməsinə yönəldilməsinə baxmayaraq, onun nəticələrindən strateji marketinq nəzarətində də istifadə edilir. Çünki, strateji marketinq planlarında qarşıya qoyulan məqsəd (məqsədlər) və tapşırıqlar plan illəri üzrə bölüşdürüldüyündən onlara nail olunması həlledici dərəcədə konkret illər üçün müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsindən asılıdır. Deməli, konkret plan ili üçün müəyyən edilmiş tapşırıqların yerinə yetirilmə səviyyəsi strateji planlarda müvafiq dəyişikliklərin edilməsinə səbəb ola bilər.

İllik plan nəzarətinin əhatə dairəsi qarşıya qoyulan məqsəddən asılı olaraq müxtəlif ola bilər, yəni illik plan nəzarəti marketinq fəaliyyətini xarakterizə edən istənilən göstərijini əhatə edə bilər. Lakin, marketinqə aid ədəbiyyatda illik plan nəzarətinin əhatə etdiyi göstərijilərə ən çox satışın həjmi və müəssisənin (məhsulun) bazar payı, marketinq xərjlərinin satışın həjminə nisbəti və istehlakçıların təmin edilmə (razı qalma) səviyyəsi aid edilir.

Satışın həjminə nəzarət. Satışın həjminə nəzarət əldə edilmiş nəticənin müəyyən edilmiş plan tapşırığı ilə müqayisəsi əsasında həyata keçirilir. Təhlil əsasında plan tapşırıqlarından kənarlaşmaların həjmi, onun səbəbləri, bu kənarlaşmaya müxtəlif amillərin təsir dərəcəsi aşkar edilir və zəruri hallarda gələcək dövr üçün plan tapşırıqları dəyişdirilir.

Bazar payına nəzarət. Həm müəssisə üzrə satışın ümumi həjminin, həm də onun ayrı-ayrı məhsullarının satışının həjminin təhlili rəqib müəssisələrin müvafiq göstərijilərlə müqayisədə aparılmadığından müəssisənin və onun məhsullarının bazar mövqeyini qiymətləndirməyə imkan vermir. Çünki, yaranmış bazar imkanlarından müəssisənin səmərəli istifadə edə bilməməsi nəticəsində onun satışının həjminin

artım tempi rəqib müəssisələrin satışının artım tempindən aşağı ola bilər. Bu onun bazar mövqeyinin zəifləməsinə göstərir. Əksinə bazarın tutumu azaldığı halda müəssisənin satışının həjminin azalması tempi rəqib müəssisələrin satışının həjminin azalma tempindən aşağı ola bilər ki, bu da onun bazar mövqeyinin güclənməsini xarakterizə edir.

Satışın təhlilinin bu çatışmazlığını aradan qaldırmaq məqsədilə satışın ümumi həjmində müəssisənin və onun ayrı-ayrı məhsullarının *bazar payı* göstərijisindən istifadə edilir. Bu göstəriji müəssisənin (onun konkret məhsulunun) satışının həjminin satışın (konkret məhsulun satışının) ümumi həjminə faizlə nisbəti kimi müəyyən edilir. Bu göstəriji ayrı-ayrı ölkələr, regionlar, rayonlar, inzibati ərazi vahidləri və s. üzrə aparıla bilər.

Bazar payı təhlil edilərkən ya nail olunmuş bazar payı göstərijisi müəyyən edilmiş plan tapşırığı, ya da, müxtəlif dövrlərin müvafiq göstərijilərlə müqayisə edilir. Aşkar edilmiş kənarlaşmaların səbəbi aydınlaşdırılır və mənfi halların aradan qaldırılması üzrə tədbirlər hazırlanır

F.Kotler göstərir ki, müəssisənin bazar payı təhlil edilərkən mütləq aşağıda göstərilən şərtlər nəzərə alınmalıdır:

1. Xarici mühit amillərinin dəyişməsinin bütün kompaniyalarının fəaliyyətinə eyni dərəcədə təsir edəcəyini düşünmək düzgün deyildir. Məsələn, siqaretin ziyanına dair ABŞ Səhiyyə Nazirliyinin hesabatı tütün məhsullarına ümumi tələbatın müəyyən qədər aşağı düşməsinə səbəb oldu. Lakin, bu, müxtəlif tütün kompaniyalarının fəaliyyətinə müxtəlif dərəcədə təsir etdi: daha keyfiyyətli filterli siqaret istehsal edən kompaniyalar digər kompaniyalarla müqayisədə daha az ziyan çəkdilər.

2. Kompaniyanın işini digər kompaniyaların orta göstərijiləri ilə müqayisə edilməsinin zəruriliyi fikri bir sıra hallarda səhvdir. Kompaniyanın fəaliyyəti yalnız ona yaxın olan kompaniyaların nəticələrilə müqayisə edilməlidir.

3. Sahəyə yeni firma daxil olduqda mövcud firmaların hamısının bazar payı azala bilər. Firmanın bazar payının azalması bəzən onun rəqiblərdən pis işləməsini göstərmir. Müxtəlif firmaların bazar payının azalması səviyyəsi bazara və ya sahəyə yeni

daxil olan firmanın artıq bazarda fəaliyyət göstərən firmaların satışının həjminə təsir dərəcəsindən asılıdır.

4. Firmanın bazar payının azaldılması bəzən bilərəkdən, mənfəətin artırılması məqsədilə həyata keçirilir. Məsələn, rəhbərlik kompaniyanın gəlirini artırmaq məqsədilə mənfəət əldə etməyə imkan verməyən məhsullardan və ya istehlakçı qruplarından imtina edə bilər.

5. Bazar payı göstərijisinin dəyişməsi bir çox, daha az əhəmiyyətli digər səbəblərdən də baş verə bilər. Məsələn, bazar payı iri satışların nə vaxt - ayın sonunda və ya növbəti ayın əvvəlində həyata keçirilməsindən asılıdır. Bir sıra hallarda bazar payında baş verən dəyişiklik marketing baxımından əhəmiyyət kəsb etmir.

Marketing xərjlərinin satışın həjminə nisbəti. Müəssisənin marketing fəaliyyətilə əlaqədar olan xərjlərin - satış heyətinin saxlanması, reklam, satışın həvəsləndirilməsi, marketing tədqiqatlarının aparılması, marketing bölməsi işçilərinin saxlanması və bu kimi digər xərjlərin məbləği və səviyyəsi məhsulun qiymətinə və bunun vasitəsilə müəssisənin digər göstərijilərinin səviyyəsinə bu və ya digər dərəcədə təsir edir. Hətta son illərdə bir sıra mütəxəssislər reklam və satışın həvəsləndirilməsinə çəkilən xərjlərin məbləğinin və səviyyəsinin artırılmasını jəmiyyətin istehlakçı jəmiyyətinə çevrilməsinə, istehlakçıların maliyyə vəsaitlərinin səmərəsiz xərjlənməsinə və bu kimi neqativ hallara səbəb olduğunu göstərir və bu meyli ciddi tənqid edirlər. Müəyyən mənada bu fikirlə razılışmaqla yanaşı onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu xərjlərin, xüsusən də marketing tədqiqatlarının aparılmasına çəkilən xərjlərin səviyyəsinin aşağı salınması tələbat olmayan məhsulların istehsalına, satılma qərarlarının qəbulunun çətinləşməsinə və s. səbəb olmaqla jəmiyyətə daha çox ziyan vura bilər. Buna görə də müəssisə marketing xərjlərinin, o cümlədən, ona daxil olan ayrı-ayrı xərg maddələrinin səviyyəsinə, yəni bu xərjlərin həjminin satışın (dövriyyənin) həjminə nisbəti göstərijisinə daima nəzarət etməli və onun optimal səviyyədə olmasını təmin etməlidir.

Marketing xərjlərinin satışın həjminə nisbətində nəzarət prosesində həm bütünlükdə marketing xərjlərinin, həm də onun ayrı-ayrı xərg maddələrinin faktiki sə-

viyyəsi müəyyən edilmiş plan tapşırıqları ilə müqayisə edilir, kənarlaşmalar və onların səbəbləri aydınlaşdırılır, həmin kənarlaşmaların aradan qaldırılması üçün tövsiyələr hazırlanır. Fərz edək ki, müəssisə plan ili üçün marketing xərjlərinin səviyyəsini 3,0%, reklam xərjlərinin səviyyəsini isə 1,2%, o jümlədən müvafiq olaraq I rüb üzrə 2,83% və 1,17%, II rüb üzrə 3,0% və 1,20%, III rüb üzrə 2,98% və 1,24%, IV rüb üzrə 3,13% və 1,18% həjmində müəyyən etmişdir. I rübün nəticələri qiymətləndirilərkən bütünlükdə marketing xərjlərinin səviyyəsi təxminən sabit qalmış, reklam xərjlərinin səviyyəsi isə 1,25% olmuşdur, yəni 0,08% yüksəlmişdir. Təhlil nəticəsində məlum olmuşdur ki, bu artım satışın həjmini artırmaq məqsədilə rübün son günlərində reklam kompaniyasının həyata keçirilməsi nəticəsində baş vermişdir. Reklam kompaniyaları satışın həjminin artırılmasına müəyyən müddətdən sonra təsir etdiyindən müəssisə reklam xərjlərinin səviyyəsini aşağı salmaq məqsədilə hər hansı bir tədbirin həyata keçirilməsini planlaşdırmaya bilər. Əgər bu hal növbəti rüblərdə də baş verərsə, onda müəssisə həmin xərjlərin səviyyəsinin aşağı salınması məqsədilə zəruri tədbirlər həyata keçirməlidir.

İstehlakçının təmin edilmə (razı qalma) səviyyəsinə nəzarət. Məlum olduğu kimi, marketingin ən mühüm vəzifələrindən biri mövjud istehlakçıların saxlanması və yeni istehlakçıların jəlb edilməsidir. Bu vəzifənin uğurla yerinə yetirilməsi müəssisənin fəaliyyətinin yüksək effektlə həyata keçirilməsini təmin edir, onun satışın həjminin, bazar payının və mənfəətinin artırılmasına, rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsinə və digər göstərijilərin səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına şərait yaradır. Bununla əlaqədar olaraq mövjud və potensial istehlakçıların müəssisəyə və onun məhsullarına münasibəti daima nəzarətdə saxlanılmalı, onun dəyişmə meyli öyrənilməlidir. Bunun əsasında isə həm mövjud istehlakçıların sadıqlıqna nail olunması və daha çox məhsul almasına, həm də potensial istehlakçıların real istehlakçılara çevrilməsinə imkan verən tədbirlər həyata keçirilir.

İstehlakçıların təmin edilmə səviyyəsinə nəzarətin həyata keçirilməsi prosesi özündə istehlakçıların təmin edilmə səviyyəsini xarakterizə edən kriteriyaların, sorğu anketlərinin formasının və anket sualların, sorğunun aparılacağı məntəqələrin və

rəyləri soruşulajaq müştərilərin müəyyənləşdirilməsini, həmçinin toplanmış informasiyanın təhlilini, alınmış nəticələrin təsvirini və buna uyğun tövsiyələrin hazırlanmasını birləşdirir. İstehsal-texniki təyinatlı məhsullar bazarının marketing tədqiqatları ilə məşğul olan bir agentlik istehlakçıların təmin edilmə səviyyəsi haqqında tam, dürüst və dolğun məlumat əldə etmək üçün 3 qrup müştəri: 1) 10 mövjud müştəri, 2) 10 keçmiş müştəri, yəni əvvəllər müəssisənin məhsulunu almış, lakin, hal-hazırda onu almayan müştəri və 3) 10 potensial müştəri, yəni məqsəd bazarında fəaliyyət göstərən, lakin, müəssisənin məhsulunu almayan müştəri arasında sorğunun (müsaibələrin) keçirilməsini təklif edir

Aparılmış sorğular əsasında toplanmış informasiyanın təhlili nəticəsində mövjud istehlakçıların müəssisədən və onun məhsullarından razı qalma səviyyəsi qiymətləndirilir, keçmiş müştərilərin müəssisənin məhsulundan imtina etmə səbəbləri, potensial istehlakçıların müəssisənin məhsulunu hansı səbəbdən almaması aydınlaşdırılır və vəziyyətin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən tədbirlər həyata keçirilir. Məsələn, informasiyanın təhlili nəticəsində mövjud istehlakçıların bir hissəsinin müəssisənin məhsulunun alınmasından ona göstərilən texniki xidmətin səviyyəsindən qismən narazı qalması, keçmiş müştərilərin bir hissəsinin isə onun kreditlə satılmaması səbəbindən imtina etdiyi aydınlaşarsa, onda müəssisə texniki xidmətin səviyyəsinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlər həyata keçirməli, keçmiş müştərilərini geri qaytarmaq üçün məhsulun kreditlə satışını təşkil etməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu nəzarəti son və işgüzar istehlakçılarla yanaşı, vasitəçilər üzrə də həyata keçirmək məqsədəuyğundur.

Mənfəətliliyə nəzarət. Məhsul satışından əldə edilən gəlirlər onun istehsalı və satışına çəkilən xərjləri ödəməklə yanaşı, həm də müəssisəyə müəyyən məbləğdə mənfəət əldə etməyə imkan verməlidir, yəni onun rentabelli işləməsini təmin etməlidir. Satışın həjminin və xərjlərin səviyyəsinin təhlili müəssisənin rentabelli işləməsini müəyyən etməyə imkan vermir. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə müəssisənin məhsullarının 20-40%-i, istehlakçılarla əlaqələrin isə 50%-dən çoxu

müəssisəyə mənfəət gətirmir, əldə edilən mənfəətin əsas hissəsi bu əlaqələrin 10-15%-nin payına düşür. Buna görə də, hər bir müəssisə satışın həjminin, xərjlərin səviyyəsinin və istehlakçıların təmin edilmə səviyyəsinin təhlili ilə yanaşı məhsulların, satış ərazilərinin, istehlakçı qrupları ilə əlaqələrin və bölüşdürmə kanallarının mənfəətliliyini (rentabelliyni) təhlil etməli və ona nəzarəti həyata keçirməlidir.

Mənfəətliliyə nəzarət həm hər bir məhsul, məhsul qrupu, satış regionları və inzi-bati-ərazi vahidləri, istehlakçı qrupları, bölüşdürmə kanalları və digər əlamətlər üzrə, həm də onların müxtəlif uyğunlaşmaları (məsələn, hər bir məhsulun müxtəlif regionlarda satışının mənfəətliliyinə nəzarət, hər hansı bir məhsulun ayrıja bir re-gionda istehlakçı qrupları üzrə satışının mənfəətliliyinə nəzarət və s. formasında) üzrə də aparıla bilər.

Məhsulun (satış ərazilərinin, istehlakçı qrupları ilə əlaqələrin və s.) mənfəətliliyinin təhlilinin birinji mərhələsində müəssisənin mühasibat və operativ uçot sənədləri əsasında bütünlükdə müəssisə və hər bir məhsul (satış əraziləri, istehlakçı qrupları ilə əlaqələr və s.) üzrə satışın, məhsulun istehsalı və satışı ilə əlaqədar olan xərjlərin ümumi məbləği (birbaşa xərjlərin, konkret məhsulla əlaqədar olan xərjlərin və konkret məhsula aid edilə bilməyən xərjlərin məbləği), həmçinin əldə edilən mənfəətin məbləği müəyyənləşdirilir

Marketing elementlərinin effektivliyinə nəzarət . Müəssisənin bazar fəaliyyətinin nəticələri (satışın həjmi, bazar payı, mənfəətin məbləği və səviyyəsi və s.) əksər hallarda marketing elementlərinin və onlara çəkilən xərjlərin effektivliylə müəyyən olunur. Mütəxəssislər göstərirlər ki, müəssisənin xərjlərinin 60%-i ziyana gedir. Buna görə də müəssisələr bazarda uğurlu marketing fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə mənfəətliliyə nəzarətlə yanaşı, marketing kompleksinin müxtəlif elementlərinin effektivliyinə də nəzarət edirlər. Operativ nəzarətin bu forması a) satış nümayəndəsinin (heyətinin) fəaliyyətinin effektivliyinə, b) reklamın effektivliyinə, j) satışın həvəsləndirilməsinin effektivliyinə və ç) bölüşdürmənin effektivliyinə nəzarəti əhatə edir.

Müəssisə rəhbərliyi və müxtəlif idarəetmə pillə mənajerləri bu nəzarət nəticə-

sində əldə edilən informasiyaya əsaslanaraq marketinq fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərinə çəkilən xərjlərin həjminin azaldılması və ya artırılmasına, onların effektivliyinin yüksəldilməsinə, ticarət heyətinin mükafatlandırılmasına (yaxud jəzalandırılmasına), onların ixtisas səviyyəsinin artırılmasına və s. dair qərarlar qəbul edirlər.

Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin effektivliyinə nəzarət . Satış nümayəndəsinin (heyətinin) işinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi və onun effektivliyinin yüksəldilməsi müəssisənin satışının həjminə və bununla əlaqədar olan göstərijilərin həjmi və səviyyəsinə ciddi təsir edir. Buna görə də, müəssisə rəhbərliyi və satış üzrə menecerlər daima bu işçilərin fəaliyyətinin effektivliyinə nəzarət etməli və onu qiymətləndirməlidirlər. Bu, satış üzrə menecerlərə ticarət nümayəndəsinin fəaliyyətini idarə etməyə, onun fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması, həmçinin onların mükafatlandırılması (yaxud jəzalandırılması), ixtisasının artırılması və s. üzrə zəruri tədbirlər həyata keçirməyə imkan verir.

Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin obyektiv və düzgün qiymətləndirilməsi həm də onun işə münasibətinin yaxşılaşmasına səbəb olur. Belə ki, işçi fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi kriteriyaları, qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunmasında özünün rolu haqqında ətraflı və düzgün məlumatla malik olduqda, ondan nə tələb edildiyini bildikdə işinə daha məsuliyyətlə yanaşır və tapşırılmış işi daha yüksək effektivlə yerinə yetirir.

Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və onun effektivliyinə nəzarət prosesi bir neçə mərhələdə həyata keçirilir. Bu prosesin birinci mərhələsində satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi meyarları (göstərijiləri) müəyyən edilir. Bir qayda olaraq, satış nümayəndəsinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı 4 qrup göstərijilərdən istifadə edilir.

1. Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin səmərəliliyi göstərijiləri. Bura satışın həjmi, satış payı, sifarişlərin sayı, bir sifarişin orta həjmi, imtina edilmiş sifarişlərin sayı, yeni müştərilərin sayı, ödənişlərin həyata keçirilməsini gecikdirən müştərilərin sayı, keçmiş müştərilərin sayı (əvvəllər müəssisənin məhsulunu almış, lakin, hal-hazırda onu almayan müştərilər) və bu kimi digər göstərijilər aiddir. Bu göstərijilərdən,

əsasən, satış nümayəndələrinin fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirmək üçün istifadə edilir.

Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin nəticəsini daha dərindən və ətraflı öyrənmək və qiymətləndirmək məqsədilə qeyd edilən göstərijilər məhsullar, istehlakçılar, bölgü kanalları və digər əlamətlər üzrə detallaşdırıla bilər.

2. Satış nümayəndəsinin fəaliyyətini xarakterizə edən ilkin göstərijilər. Bu qrup göstərijilərə satış nümayəndəsinin işlədiyi günlərin sayı, gün ərzində müştərilərlə keçirdiyi görüşlərin sayı, digər fəaliyyət növlərinə sərf edilmiş vaxtla müqayisədə satışa sərf edilmiş vaxt (satışa sərf edilmiş vaxtın xüsusi çəkisi), birbaşa satış xərjlərinin ümumi məbləği və onun səviyyəsi (həm satışın həjminə, həm də müəyyən edilmiş kvotaya nisbətən), satışdankənar fəaliyyət göstərijiləri (reklam displeylərinin quraşdırılması, potensial müştərilərə məktub yazılması, zəng edilməsi və elektron məlumatların göndərilməsi və s.) və s. göstərijilər aiddir. Bu göstərijilərdən satış nümayəndəsinin işinin həjmini və bu işi yerinə yetirməyə göstərdiyi səyi qiymətləndirmək üçün istifadə edilir.

3. Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ilkin keyfiyyət göstərijiləri. Bu göstərijilərə satış nümayəndəsinin fərdi işi (vaxtın düzgün bölüşdürülməsi, müştəri yanına getmələrin planlaşdırılması, satış prezentasiyalarının sayı, müştərilərin etirazlarına münasibət bildirmək və sövdələşməni uğurla başa çatdırmaq bəjarığı), müəssisə, onun məhsulları və siyasəti, rəqiblərin məhsulları və strategiyası, müştərilər haqqında informasiya və biliklərə malik olması səviyyəsi, müştərilərlə münasibət, şəxsi keyfiyyət və işə münasibət (komandada işləmək bəjarığı, məsuliyyəti öz üzərinə götürmək və qərar qəbul etmək qabiliyyəti) və bu tip digər göstərijilər aid edilir. Bu göstərijilər satış nümayəndəsinin zəif və güclü tərəflərini aşkar etməyə imkan verir.

4. Satış nümayəndəsinin fəaliyyətini xarakterizə edən nisbi göstərijilər. Bu göstərijilərə baş tutmuş sövdələşmə əmsalı (sifarişlərin sayının müştərilərlə görüşlərin sayına nisbəti), müştərilərlə görüş əmsalı (müştərilərlə görüşlərin sayının nümayəndənin işlədiyi günlərinin sayına nisbəti), bir sifarişin orta həjmi (satışın həjminin

sifarişlərin sayına nisbəti) və satış nümayəndəsinin bazar payı (satış nümayəndəsinin satdığı məhsulların həjminin satışın ümumi həjminə nisbəti) göstərijisi aiddir.

İkinci mərhələdə yuxarıda qeyd edilən göstərijilər üzrə plan tapşırıqları və standartlar müəyyən edilir. Bu tapşırıq və standartlar əsasında həm hər bir satış nümayəndəsi özünün fəaliyyətini planlaşdırır və təşkil edir, müəyyən edilmiş standart və tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün nələr etmək lazım olduğunu qabaqjadan müəyyənləşdirir, həm də rəhbərlik və satış menejerləri satış nümayəndəsinin fəaliyyətini qiymətləndirirlər.

Satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin effektivliyinə nəzarətin üçüncü mərhələsində bu işin təşkilinin əsas qaydaları, o cümlədən qiymətləndirmə və nəzarətin kimlər tərəfindən həyata keçiriləcəyi, həmçinin onun həyata keçirilmə dövrüliyi müəyyənləşdirilir.

Nəzarətin dördüncü mərhələsində satış nümayəndəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, yəni müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının və standartların yerinə yetirilməsinin təhlili həyata keçirilir. Bunun üçün əvvəlcə, müvafiq göstərijilər üzrə hər bir satış nümayəndəsinin əldə etdiyi nəticələr müəyyənləşdirilir.

Reklamın effektivliyinə nəzarət prosesində, əsasən, aşağıdakı göstərijilərə nəzarət edilir:

1. Reklam kontaktlarının, yəni reklam elanını oxuyan, görən və ya eşidən istehlakçıların sayı və məqsəd auditoriyasının əhatə edilmə səviyyəsi, yəni reklam elanını oxuyan, görən və ya eşidən istehlakçıların sayının məqsəd auditoriyasının ümumi sayına nisbəti. Bu, reklam vasitəsinin informasiya güjünü qiymətləndirməyə və onu satışın həjmi və reklamın digər effektlərlə müqayisə etməyə imkan verir.

2. İnformasiyanın qavranılma səviyyəsi. Bura reklamın tanınması, məhsul markası (məhsul kateqoriyası) reklamının xatırlanma səviyyəsi aiddir. Bu göstərijilərin səviyyəsi məqsəd auditoriyasının əhatə edilmə səviyyəsindən asılıdır. Belə ki, məqsəd auditoriyasının əhatə edilmə səviyyəsinin yüksəlməsinə (azalmasına) uyğun olaraq həmin göstərijilərin səviyyəsi yüksəlməlidir (azalmalıdır). Bunun baş verməməsi reklam kompaniyasının təşkilində problemlərin olduğunu göstərir.

3. Kommunikasiya effektivliyi. Bu, özünü məhsul markasının xatırlanma səviyyəsində, məhsula münasibətin formalaşmasında və məhsulun mövqeyiləşdirilməsində göstərir.

4. Məqsəd auditoriyasının davranışı. Reklam kompaniyası nəticəsində istehlakçıların davranışının dəyişməsinin qiymətləndirilməsi və ona nəzarət sınaq və təkrar satınalmaların həjmi və bu satınalmaların məqsəd auditoriyasını əhatə etmə səviyyəsi göstərijiləri vasitəsilə həyata keçirilir.

5. Reklam kompaniyası nəticəsində satışın həjminin və bazar payının dəyişməsi.

6. Reklam xərjlərinin həjminin satışın həjminə nisbətinin, yəni reklam xərjlərinin səviyyəsinin dəyişməsi.

7. Mənfəətin məbləğinin dəyişməsinə reklam kompaniyasının təsirinin öyrənilməsi.

Reklamın effektivliyinin qiymətləndirilməsini və ona nəzarəti həyata keçirən şəxs marketinq planlarına və reklam üzrə aparılan tədqiqatlara uyğun olaraq hər bir göstəriji üzrə standartları və plan tapşırıqlarını müəyyənləşdirir.

Reklam fəaliyyətinin effektivliyinə nəzarət prosesinin ən çətin və mürəkkəb mərhələsi nəzarət edilən göstərijlər üzrə əldə edilmiş nəticələrin müəyyənləşdirilməsidir. Çünki, satışın həjmi və bazar payı, reklam xərjlərinin səviyyəsi, mənfəətin məbləği və qiymət elastikliyi göstərijləri üzrə əldə edilmiş nəticələri müəssisənin uçot və statistik hesabatları və digər sənədləri əsasında müəyyənləşdirmək mümkün olduğu halda, kontaktların sayını, reklamların və məhsul markasının tanınma və xatırlanma səviyyəsini, istehlakçıların davranışı üzrə nail olunmuş nəticələrin həjm və səviyyəsini yalnız sorğular əsasında müəyyənləşdirmək mümkündür. Buna görə də, nəzarəti həyata keçirən menejer əvvəljədən sorğu anketlərinin formasını və onun suallarını, sorğuların həyata keçirilməsi vaxtı və qaydasını və s. müəyyənləşdirməlidir.

Hər bir göstəriji üzrə əldə edilmiş faktiki nəticələr plan tapşırıqları və standartlarla müqayisə edilir, kənarlaşmalar və onların səbəbləri müzakirə edilir. Çünki, bəzən satışın həjminin və bazar payının, mənfəətin məbləğinin artması reklam kom-

paniyasının nətişəsində yox, iqtisadi fəallığın artması və əlverişli bazar konyunkturunun yaranması və bu kimi digər amillər nətişəsində baş verir. Buna görə də, nəzarət prosesində müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının və standartların yerinə yetirilməsinin təhlili ilə yanaşı, ayrı-ayrı göstərişlər arasındakı asılılıq səviyyəsi və onun son nətişəyə təsiri də təhlil edilməlidir. Məsələn, reklam kontaktlarının sayı artdığı halda reklamların və markaların tanınma və xatırlanması və məqsəd auditoriyasının əhatə səviyyəsi, sınaq və təkrar satınalmalar üzrə plan tapşırıqları yerinə yetirilmirsə, bu, reklam mətnlərinin düzgün tərtib edilməməsini xarakterizə edir. Əgər bu halda satışın həjmi və bazar payı üzrə müəyyən edilmiş plan tapşırıqları yerinə yetirilirsə, bu, onun reklam kompaniyasının nətişəsində baş vermədiyinə dəlalət edir və s.

Satışın həvəsləndirilməsinin effektivliyinə nəzarət. Hər bir müəssisə marketinqin digər elementləri ilə yanaşı satışın həvəsləndirilməsi tədbirlərinin də effektivliyinə nəzarəti təşkil etməli və həyata keçirməlidir. Satışın həvəsləndirilməsinə nəzarətin məqsədi digər nəzarət formalarında olduğu kimi, satışın həvəsləndirilməsi tədbirlərinin qiymətləndirilməsi, bu tədbirlərin satışın həjminə və bazar payına, satışın həvəsləndirilməsi xərjlərinin səviyyəsinə və mənfəətin məbləğinə və digər göstərişlərə təsir dərəcəsinin aydınlaşdırması, həmçinin onun effektivliyinin yüksəldilməsinə dair tədbirlər hazırlanması və həyata keçirilməsidir.

Satışın həvəsləndirilməsi marketinq kommunikasiyasının bir elementi olduğundan, onun effektivliyinə nəzarət proseduru reklamın effektivliyinə nəzarət proseduru ilə eyniyyət təşkil edir. Lakin, satışın həvəsləndirilməsi tədbirlərinin (bonuslar, lotoreyaların oynanılması, kuponlar, qiymət güzəştləri, məhsul nümunələrinin pulsuz paylanması, mükafatların verilməsi və s.) məzmunu həm reklam kompaniyasının məzmunundan, həm də bir-birindən fərqləndiyindən onların effektivliyinə nəzarət göstərişləri və həmin göstərişlər üzrə əldə edilmiş nətişələrin hesablanması metodu da müəyyən qədər fərqlənir. Məsələn, kuponların və məhsul nümunələrinin pulsuz paylanması tədbirinin effektivliyinə nəzarət prosesində məqsəd auditoriyasının əhatə edilmə səviyyəsinə, kuponların və məhsul markasının tanınma və xatırlanma göstərişlərinə nəzarət edilməsinin əhəmiyyəti yoxdur və ona nəzarət edilmir. Ku-

ponlar üzrə satışın həjmi və bazar payı sorğuların aparılması metodu ilə deyil, istifadə edilmiş kuponlar əsasında satınalmaların uçotunun aparılması əsasında müəyyənləşdirilir. Lakin, satışın həvəsləndirilməsinin məhsul nümunələrinin pulsuz paylaşılması formasında sınaq və təkrar satınalmaların həjmi sorğu metodu ilə müəyyənləşdirilir. Kuponlar vasitəsilə həvəsləndirmə tədbirinə çəkilən xərjlərin səviyyəsi həmin xərjlərin məbləğini kuponlar əsasında satışın həjminə bölməklə, mənfəətin məbləği isə satışdan əldə edilən ümumi gəlirdən qeyd edilən xərjləri çıxmaqla müəyyənləşdirilir.

Nəzarət edilən göstərijilər üzrə plan tapşırıqlarından və standartlardan kənarlaşmalar və onların səbəbləri müəyyənləşdirildikdən sonra rəhbərlik və menajerlər:

- satışın həvəsləndirilməsi tədbirlərinin gözlənilən effekti verməməsinin səbəblərini aradan qaldırmaq məqsədilə zəruri işlərin həyata keçirilməsinə;
- satışın həvəsləndirilməsi büdcəsinə düzəlişlərin edilməsinə;
- satışın həvəsləndirilməsi planlarında düzəlişlərin edilməsinə dair qərarlar qəbul edə bilər.

Bölüşdürmənin effektivliyinə nəzarət. Bir sıra hallarda məhsulların bölüşdürülməsinə və satışın təşkilinə çəkilən xərjlərin səviyyəsinin artmasına baxmayaraq satışın həjmi artmır. Başqa sözlə desək, bölüşdürmənin və satışın effektivliyi aşağı düşür. Buna görə də, müəssisə bölüşdürmənin effektivliyini qiymətləndirməli və ona nəzarət etməlidir. Bölüşdürmənin effektivliyinə nəzarət prosesində aşağıdakı göstərijilərə nəzarət edilir:

- müxtəlif bölüşdürmə kanallarının mənfəətliliyinə;
- satış nümayəndəsinin istehlakçı ilə satınalma ilə nəticələnən bir işgüzar görüşünə çəkilən xərjlərə;
- 1 sifarişin qəbulu və rəsmiləşdirilməsinə çəkilən xərjlərin səviyyəsinə;
- tədavül xərjlərinin, o cümlədən, nəqliyyat və saxlama xərjlərinin satışın həjminə nisbətində;
- saxlama xərjlərinin ehtiyatların həjminə nisbətində;

- satış prosesində və satışdan sonrakı servis xidmətinin səviyyəsinə;
- ehtiyatların mütləq (natural ifadədə) və nisbi (gün ifadəsində) həjminə;
- dövriyyə vasitələrinin dövr əmsalına və dövriyyə sürətinə;
- sifarişlərin yerinə yetirilmə vaxtına;
- reklamasiyaların sayına.

Qeyd edilən göstərijilər üzrə faktiki əldə edilmiş nəticələr müəssisənin mühasibat və operativ uçot sənədləri əsasında müəyyənləşdirilir. Sonra isə əldə edilmiş nəticələr plan tapşırıqları ilə müqayisə edilərək kənarlaşmalar və onların səbəbləri müəyyənləşdirilir. Bunun nəticəsində bölüşdürmə sistemində olan çatışmazlıqların, zəif tərəflərin aradan qaldırılması və onun effektivliyinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlər hazırlanır və həyata keçirilir.

12.3. Strateji marketing nəzarəti

Marketingin effektivliyinə nəzarət . Müəssisə marketing kompleksinin müxtəlif elementlərinin effektivliyinə nəzarətlə yanaşı bütünlükdə marketingin effektivliyinə də nəzarəti həyata keçirirlər. F. Kotler marketingin effektivliyini müəssisənin marketing yönümlülüyünü xarakterizə edən 5 elementlə: 1) alışıya yönümlülük, 2) marketing inteqrasiyası 3) informasiyanın adekvatlığı, 4) strateji yönümlülük və 5) operativ effektivliklə müəyyən etməyi təklif edir . Bu elementlərin hər birinin effektivliyini müəyyən etmək üçün suallar tərtib edilir və suala verilən cavablar müəyyən balla qiymətləndirilir.

Nəzarət prosesində marketingin effektivliyi qiymətləndirilməklə yanaşı, həm də əvvəlki dövrün müvafiq göstərijiləri ilə müqayisə də baş vermiş kənarlaşmalar və onların səbəbləri aşkar edilir, həmçinin bu sahədə olan neqativ halların aradan qaldırılması üçün təkliflər hazırlanır.

H. Assel isə marketingin effektivliyini məhsulun keyfiyyəti ilə onun istehsalı və marketinginə çəkilən xərjlər arasındakı nisbət kimi qiymətləndirməyi təklif edir. O göstərir ki, məhsulun keyfiyyəti nə qədər yüksək, xərjlərin səviyyəsi nə qədər aşağı olarsa marketingin effektivliyi və müəssisənin mənfəətliliyi bir o qədər yüksək ola-

jaqdır. Bu nisbətın alternativı olan «xərjlərin keyfiyyətə nisbəti» göstərijisi isə xərjlərin səviyyəsinin həddən aşağı olmasının məhsulun keyfiyyətinin pisləşməsinə, keyfiyyətin yüksəlməsinin isə xərjlərin səviyyəsinin artmasına səbəb olacağını ifadə edir

Yaponiya firmaları keyfiyyət dərnəkləri, keyfiyyət proqramları və effektiv nəzarət sistemi yaratmaqla (məhsulun defektlərinin istehsal prosesi başa çatdıqdan sonra yox, onun yarandığı vaxtda aradan qaldırılmasını təmin etməklə) məhsulun keyfiyyətini yüksəltməklə xərjlərin aşağı salınmasının mümkünlüyünü praktikada sübut etdilər və bununla yüksək keyfiyyətlə xərjlərin aşağı salınmasının bir araya sığmadığı fikrinin aradan qaldırılmasına nail oldular.

12.4. Marketing auditi

Marketing fəaliyyəti daima dəyişən, dinamik mühitdə həyata keçirildiyindən, həmçinin qarşıya qoyulmuş məqsəddən (məqsədlərdən), plan tapşırıqlarından və standartlardan ciddi kənarlaşmalar baş verdiyindən müəssisə vaxtaşırı marketingin auditini həyata keçirməlidir. Marketing auditi müəssisənin marketing mühitinin, məqsədlərinin, vəzifələrinin, strategiyasının və fəaliyyətinin hərtərəfli, sistemli, tənqidi və qərəzsiz yoxlanması və qiymətləndirilməsi prosesidir.

Marketing auditi idarəetmə və maliyyə auditinin tərkib hissəsi olmaqla müəssisənin marketing mühitinin və marketing fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Onun məqsədi marketing mühitində baş verən dəyişikliklərin, təhlükələrin və uğurların, müsbət və mənfi tərəflərin aşkar edilməsi və qiymətləndirilməsi, həmçinin onların müəssisənin məqsəd və fəaliyyətinə təsir dərəcəsinin öyrənilməsi və yaranmış problemlərin aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsidir.

Məlum olduğu kimi, marketing mühiti nəzarət edilən və nəzarət edilməyən mühitdən ibarətdir. Nəzarət edilən mühitə müəssisədaxili amillər, nəzarət edilməyən mühitə isə müəssisədən kənar amillər, yəni makromühit amilləri və müəssisədən kənar mikromühit amilləri aiddir. Buna görə də, marketing auditi iki formada: 1) xarici audit və 2) daxili audit formasında həyata keçirilir. Xarici audit makromühit və müəssisədən kənar mühit amillərini, daxili audit isə müəssisədaxili mühit amillərini

əhatə edir. Marketing auditi müəssisənin nəzarət-təftiş bölməsi və (və ya) müstəqil auditorlar tərəfindən həyata keçirilə bilər. Marketing auditinin əhatə etdiyi amillərin təxmini siyahısı 12.1 sayılı jədvəldə verilmişdir.

Jədvəl 12.1

Marketing auditinin əhatə etdiyi amillərin təxmini siyahısı

I. Xarici audit:	Təhlil edilən məsələlər
1. Makromühit amilləri:	
1.1. İqtisadi mühit amilləri	İqtisadi inkişafda baş verən dəyişikliklər; inflyasiyanın səviyyəsi, məşğulluq və işsizlik səviyyəsi; kredit və vergi stavkaları; istehlakın tərkibi və s.
1.2. Sosial amillər	Əhalinin həyat səviyyəsi; əhalinin gəlirlərinin səviyyəsi, ailə büdcəsinin bölüşdürülməsi, sosial qruplar; həyat tərzini və s.
1.3. Demografik mühit amilləri	Əhalinin hərəkətini xarakterizə edən göstəricilər: əhalinin sayı, əhalinin yaş tərkibi, ailələrin sayı və s.
1.4. Siyasi-hüquqi mühit amilləri	Siyasi sabitlik; valyuta məhdudyyətləri; kəndən mal almaya münasibət; sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsi üzrə qanunvericilik aktları və normativ-hüquqi sənədlər və s.
1.5. Mədəni mühit amilləri	Adət-ənənələrə sadıqlıq; etnik qruplar və azsaylı xalqların mədəniyyət amilləri; əhalinin üstünlük verdiyi dəyərlər sistemi; əhalinin təhsil səviyyəsi və s.
1.6. Texniki-texnologiya amillər	İstehsalın texniki və texnologiya səviyyəsi; bu sahədə müəssisənin mövqeyi; əvəzedici məhsulların istehsalı imkanları və s.
1.7. Ekoloji amillər	Ekoloji normalar və onların sərtləşmə səviyyəsi; məhsulların ekoloji təmizliyinə tələblər; ekologiya mütəxəssisi üzrə iqtisadi hərəkətlər və s.
2. Mikromühit amilləri:	
2.1. Bazarlar	Bazarın tutumu, inkişafı və artım tempi; bazarların segmentləşdirilməsi, bazara daxilolma imkanları və s.
2.2 Rəqiblər	Mövcud və potensial rəqiblər; onların marketing strategiyası, satışının həjmi və bazar payı, məhsullarının qiymətləri, bölüşdürmə siyasəti, zəif və üstün tərəfləri, bazar mövqeyi və s.
2.3. Məhsulgöndərənlər	Mövcud və potensial məhsulgöndərənlər; onların: məhsullarının spesifikasiyaları, məhsulgöndərənlərlə əlaqələrin müddəti, məhsulgöndərmə şərtləri, etibarlılığı, məhsullarının qiymətləri və s.

<p>2.4. İstehlakçılar</p> <p>2.5. Vasitəçilər</p>	<p>İstehlakçıların tələbatlarının həjmi; alış motivləri və davranışı; gəlirlərinin səviyyəsi; satınalma qərarlarının qəbulu proseduru və s..</p> <p>mövjud və potensial vasitəçilər; onların göstərdikləri xidmətlər və onun səviyyəsi; müəssisəyə və rəqiblərə münasibəti; xidmətlərinin haqqı; tələb etdikləri güzəştlərin səviyyəsi və s.</p>
<p>2.6. İjtimaiyyət</p>	<p>İjtimaiyyətin və ünsiyyət auditoriyası müəssisəyə və onun məhsullarına münasibəti; ətraf mühitin mühafizəsi və istehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi üzrə ijtimai hərəkətlər və s .</p>
<p>II. Daxili audit</p> <p>1. Marketing fəaliyyətini xarakterizə edən amillər</p> <p>2. Marketing strategiyası</p> <p>3. Marketing kompleksi</p> <p>4. Marketingin idarəetmə sistemi</p>	<p>Satışın həjmi və artım tempi; bazar payı; xərjlərin məbləği və səviyyəsi; mənfəətin məbləği və səviyyəsi və s.</p> <p>Müəssisənin missiyası; müəssisənin məqsədi, strategiyası və vəzifələri; rəqabət üstünlükləri; zəif və güclü tərəfləri; biznes və məhsul portfelinin təhlili və s.</p> <p>- məhsul (məhsul çeşidi, onun differensiallaşdırma imkanları, məhsulların mövqeləşdirilməsi, rəqib məhsullardan fərqləndiriji xüsusiyyətləri, məhsulun həyat dövrəni və s.);</p> <p>- qiymət (müəssisənin məhsullarının qiyməti, qiymət güzəştləri, rəqib müəssisənin qiymətləri ilə müqayisəsi və s.);</p> <p>- bölüşdürmə kanalları və satış (istifadə edilən bölüşdürmə kanalları, onların effektivliyi, satış heyəti və onun idarə edilməsi və s.);</p> <p>- həvəsləndirmə (reklam, satışın həvəsləndirilməsi formaları, ijtimaiyyətlə əlaqənin təşkili və onların rəqiblərin müvafiq göstərijiləri ilə müqayisəsi və s.)</p> <p>- marketingin informasiya sistemi;</p> <p>- marketingin planlaşdırma sistemi;</p> <p>- marketingin nəzarət sistemi;</p> <p>- marketingin idarəetmə strukturu və s.</p>

Marketing auditinin keçirilməsi dövrililiyinə və onun kimlər tərəfindən keçirilməsinə dair qəbul edilmiş vahid qayda mövjud deyildir. Bir qayda olaraq, marketing auditini marketing planlarının tərtib edilməsi prosesində həyata keçirilir. Bununla yanaşı o, menejerlərin öz fəaliyyətlərini qiymətləndirmək məqsədilə, qarşıya qoyul-

muş məqsədlərdən ciddi kənarlaşmalar baş verdiyi halda səhmdarların və müəssisə rəhbərliyinin təşəbbüsü ilə həyata keçirilə bilər.

Auditi həyata keçirən şəxslər əvvəlcə auditin hansı mühit amillərini əhatə edəcəyini müəyyənləşdirməlidir. Çünki, bütün marketing mühiti amillərinin auditinə eyni dərəcədə diqqət yetirilməsi və onların hər bir birinin hərtərəfli və detallaşdırılmış təhlili onun effektivliyini aşağı sala bilər. Buna görə də, əsas diqqət müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyinə ciddi təsir edən mühit amillərinin auditinə yönəldilməlidir.

Bundan sonra, auditi həyata keçirmək üçün anketlər və təftiş ediləcək mühit amilləri üzrə suallar tərtib etməlidir. Məsələn, bazarların auditinə dair bu jür suallar qoyula bilər (suallar başqa jür də qoyula bilər): bazar hansı amillərə görə segmentləşdirilmişdir? Məqsəd bazarı (bazarları) inkişafının hansı mərhələsindədir? Bazarın tutumu nə qədərdir? Müəssisənin bazar payı nə qədərdir? və s. İstehlakçıların auditi üzrə isə bu jür suallar qoyula bilər: Müəssisənin istehlakçıları kimlərdir? Onlar məhsuldan (xidmətdən) hansı faydanı əldə etmək istəyirlər? İstehlakçı satınalma qərarları qəbul edərkən hansı kriteriyaları (keyfiyyət, qiymət, servis xidmətinin səviyyəsi, məhsulun yenilik səviyyəsi və s.) əsas götürür? İstehlakçının müəssisənin məhsulu ilə əlaqədar digər tələbləri mövcuddurmu? Əgər bu tələbat mövcuddursa, o, qərarların qəbuluna neçə təsir edir? və s.

Marketing auditinin növbəti mərhələsində auditi həyata keçirən şəxslər situasiyalı təhlil, SWOT-analiz və digər təhlil metodlarından istifadə etməklə marketing mühitində baş verən dəyişiklikləri və onların inkişaf meyillərini, onların müəssisənin məqsədinə, strategiyasına, plan tapşırıqlarına və standartlara təsir dərəcəsini öyrənir, təhlükə və uğurları, güclü və zəif tərəfləri, müəssisəyə rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verən amilləri, hansı fəaliyyət növlərini inkişaf etdirməyi və yaxud hansı fəaliyyət növlərindən imtina edilməsini, müəssisənin marketing sisteminin və idarəetmə strukturunun bazar situasiyasına uyğun gəlmə səviyyəsini və s. müəyyənləşdirirlər.

Marketing auditi nəticəsində əldə edilmiş informasiya əsasında müəssisənin mis-

siyasına, müvafiq marketing planlarına, biznes portfelinə, marketing kompleksinə və sistemə zəruri dəyişikliklər edilir. Başqa sözlə desək, marketing auditi nəticəsində müəssisənin marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması üçün zəruri olan informasiya təminatı formalaşdırılır və onun effektivliyinin yüksəldilməsi üzrə konkret təkliflər hazırlanır.

Özünüoxlama sualları və tapşırıqlar

1. Marketing nəzarətinin mahiyyəti nədən ibarətdir? Marketing nəzarətinə hansı tələblər irəli sürülür?
2. Marketing nəzarətilə marketing planlaşdırılması arasındakı əlaqəni izah edin.
3. Marketing nəzarəti prosesi hansı mərhələləri əhatə edir? Hər bir mərhələdə yerinə yetirilən işlərin mahiyyətini izah edin.
4. Marketing nəzarətinin hansı formaları vardır?
5. İllik marketing nəzarətinin mahiyyətini izah edin.
6. İllik marketing nəzarəti prosesində hansı göstərijilərə nəzarət edilir?
7. Marketing elementlərinin effektivliyinə nəzarət hansı məqsədlə həyata keçirilir? Marketing elementlərinin effektivliyinə nəzarət prosesində hansı elementlərə nəzarət edilir?
8. Satış nümayəndəsinin və reklam fəaliyyətinə nəzarət prosedurunun izah edin.
9. Strateji nəzarətin hansı formaları vardır? Marketing auditi neçə həyata keçirilir?

İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı

1. Akuliç İ. L., Demçenko E. V., Osnovı marketinga, Minsk, Vışeyşəə şkola, 1998, s. 218-224
2. Asselğ Q., Marketing: prinüipi i strateqiə, Uçebnik dlə vuzov, M., İNFRA-M, 1999, s. 711-719
3. Qolubkov E. P., Osnovı marketinga, Uçebnik, M., Franspress, 1999, s. 573-584
4. Djobber D., Prinüipi i praktika marketinga, Uçebnoe posobie, M., İzdatelğskiy

dom «Vilgəms», 2000, s. 567-571

5. Kotler F., Marketing menedjment, SPb., Piter Kom, 1999. s. 824-848
6. Məmmədov X., Mirzəyev S., Marketing əsasları, Bakı, QAPP-POLİQRAF, 2001, s. 268-283
7. Rossiter Dj. R., Persi L., Reklama i prodvijenie tovarov, SPb., Piter, 2001
8. Gvans Dj. R., Berman B., Marketing, M., Gkonomika, 1990, s. 340-349