

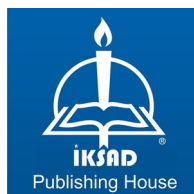
# Satışda idarə etmə



**Məsim Abadov**  
**Şəlalə Həsənova**

**SATIŞDA İDARƏ ETMƏ**  
*DƏRSLİK*

**Ankara – 2025**



Copyright © 2025 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed  
or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial  
uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and  
Social  
Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.  
Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-530-7  
Cover Design: MƏSİM ABADOV  
December / 2025  
Ankara / Türkiye

**MƏSİM ABADOV  
ŞƏLALƏ HƏSƏNOVA**

**SATIŞDA İDARƏ ETMƏ**  
*DƏRSLİK*

**Ankara – 2025**

**Elmi redaktor:**

Gəncə Dövlət Universiteti Publik Hüquqi Şəxsin  
İdarəetmə kafedrasının müdiri  
**i.f.d., dos. A.V.Həmidov**

**Rəyçilər:**

Azərbaycan Texnologiya Universitetinin “İdarəetmə”  
kafedrasının müdiri,  
**professor, i.e.d. F.Ə.Məmmədov**

Gəncə Dövlət Universiteti Publik Hüquqi Şəxsin  
Menecment və Turizm işi kafedrasının müdiri  
**i.e.d., dos. Ə.A.Allahverdiyev**

Məsim Kazım oğlu Abadov, Şəlalə Qnyaz qızı  
Həsənova. **“Satışda idarə etmə”** Ali məktəblər üçün  
dərslük. Ankara - 2025.- 307 səh.

Dərslükdə tədrisi nəzərdə tutulan mövzular biznesin zəruriliyi və iqtisadi mahiyyəti, satışın təşkilinin nəzəri aspektləri, müəssisənin satış sisteminin idarə olunması, müştəri ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, satış texnikaları, biznesdə əməkdaşlar, biznesdə işgüzar ünsiyyət prosesinin təşkili, satışın stimullaşdırılmasında reklamın rolu, müştəri əlaqələrinin və satışların idarə edilməsi, məhsul çeşidinin idarə edilməsi, məhsul satışının təhlili və onun idarə edilməsi, satış nümayəndələrinin fəaliyyətinin təhlili, satış büdcəsinin tətbiqi və ümumi satış prosesinə nəzarət, satışın idarə edilməsinin əsas texnologiyaları, biznesin rəqəmsallaşdırılması kontekstində satışın idarə olunması kimi məsələlər öz izahını tapmışdır.

Dərslükdən ali məktəblərdə təhsil alan bakalavrlar, magistrantlar həmçinin sahibkarlar, satış mütəxəssisləri, müəssisə və təşkilatların əməkdaşları üçün də faydalı ola bilər.

## MÜNDƏRİCAT

|                   |                                                                              |           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ön söz</b>     |                                                                              | <b>10</b> |
| <b>I FƏSİL.</b>   | <b>BİZNESİN ZƏRURİLİYİ VƏ İQTİSADI MAHİYYƏTİ</b>                             |           |
| 1.1               | Biznesin mahiyyəti. Anlayış və təriflər                                      | 11        |
| 1.2               | Biznes iqtisadiyyatının nəzəri əsasları                                      | 17        |
| 1.3               | Biznesin idarə edilməsinin müasir üsulları                                   | 22        |
| 1.4               | Onlayn biznesin əhəmiyyəti                                                   | 25        |
| <b>II FƏSİL.</b>  | <b>SATIŞIN TƏŞKİLİNİN NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ</b>                                  |           |
| 2.1               | Satışın mahiyyəti və predmeti                                                | 33        |
| 2.2               | Satış növləri, onların xüsusiyyətləri və təsnifatı                           | 36        |
| 2.3               | Satışın planlaşdırılmasının mahiyyəti                                        | 41        |
| <b>III FƏSİL.</b> | <b>MÜƏSSİSƏNİN SATIŞ SİSTEMİNİN İDARƏ OLUNMASI</b>                           |           |
| 3.1               | Müəssisənin satış sisteminin qurulması və idarə olunmasının əhəmiyyəti       | 45        |
| 3.2               | Paylama kanallarının formalaşdırılması və effektivliyinin qiymətləndirilməsi | 50        |
| 3.3               | Müəssisədə satış şöbəsinin təşkilati strukturu.                              | 58        |
| 3.4               | Satış şöbəsinin səmərəli fəaliyyəti üçün əsas meyarlar                       | 60        |
| 3.5               | Şirkətin satış və marketinq konsepsiyası                                     | 68        |
| <b>IV FƏSİL.</b>  | <b>MÜŞTƏRİ EHTİYAQLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ</b>                               |           |
| 4.1               | Müştərilərin segmentasiyası.                                                 | 73        |
| 4.2               | Potensial müştərilərin axtarışı                                              | 78        |
| 4.3               | Müştəri tanıma                                                               | 79        |
| 4.4               | Müştərinin məlumatlandırılması                                               | 83        |

|                    |                                                                           |     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>V FƏSİL.</b>    | <b>SATIŞ TEXNİKALARI</b>                                                  |     |
| 5.1                | B2B Satışları.                                                            | 85  |
| 5.2                | Satışda 5 T texnikası. Spin satış metodları                               | 95  |
| 5.3                | Satışda “yox”u “hə”-yə çevirməyin yolları                                 | 98  |
| 5.4                | Satışda yaranan çətinliklər                                               | 103 |
| <b>VI FƏSİL.</b>   | <b>BİZNESDƏ HEYƏT VƏ ONLARIN ƏSAS FUNKSIYALARI</b>                        |     |
| 6.1                | Əməkdaşlar və onların əsas öhdəlikləri                                    | 112 |
| 6.2                | İş yerində yol verilməyən hərəkətlər                                      | 120 |
| 6.3                | Satışda empatiya bacarığı                                                 | 121 |
| 6.4                | Biznesdə işçilərin etik davranış qaydaları                                | 125 |
| 6.5                | Geyim tərz-i - uğurlu karyeranın ən vacib komponenti kimi                 | 127 |
| 6.6                | Biznesdə bonuslar və faizlər                                              | 129 |
| <b>VII FƏSİL.</b>  | <b>BİZNESDƏ İŞGÜZAR ÜNSİYYƏT PROSESİNİN TƏŞKİLİ</b>                       |     |
| 7.1                | Ünsiyyətin formaları                                                      | 131 |
| 7.2                | Sivil sahibkarın nitq mədəniyyəti.                                        | 135 |
| 7.3                | Biznes performansının yaxşılaşdırılmasında müştəri dilinin mənimsənilməsi | 137 |
| 7.4                | Müştəri dilini mənimsəməyin üstünlükləri                                  | 142 |
| <b>VIII FƏSİL.</b> | <b>SATIŞIN STİMULLAŞDIRILMASINDA REKLAMIN ROLU</b>                        |     |
| 8.1                | Reklamın yaranması və inkişaf tarixi                                      | 146 |
| 8.2                | Reklamın mahiyyəti və məqsədi                                             | 151 |
| 8.3                | Reklam vasitələri və onların tətbiqi                                      | 154 |
| 8.4                | Biznesdə reklam fəaliyyətinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi          | 157 |

|                   |                                                                       |     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.5               | Satışın həcmının artırılmasında reklamının rolu                       | 166 |
| <b>IX FƏSİL.</b>  | <b>MÜŞTƏRİ ƏLAQƏLƏRİNİN VƏ SATIŞLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ</b>              |     |
| 9.1               | Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi                            | 171 |
| 9.2               | CRM sistemlərinin növləri                                             | 175 |
| 9.3               | Bizneslər üçün CRM sistemlərinin faydaları                            | 178 |
| 9.4               | Müştəri xidməti standartlarının əsas meyarları                        | 185 |
| 9.5               | Etirazlarla işin təşkili.                                             | 191 |
| <b>X. FƏSİL</b>   | <b>MƏHSUL ÇEŞİDİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ.</b>                               |     |
| 10.1              | Məhsulun və xidmətlərin təqdimatının təşkili                          | 194 |
| 10.2              | Satışda məhsul təqdimatı üçün köməkçi vasitələr                       | 196 |
| <b>XI. FƏSİL</b>  | <b>MƏHSUL SATIŞININ TƏHLİLİ VƏ ONUN İDARƏ EDİLMƏSİ</b>                |     |
| 11.1              | BCG matrisi və Ansoff matrisi                                         | 201 |
| 11.2              | ABC analizi                                                           | 209 |
| 11.3              | MacKinsey, GE və Shell Chemical Company modelləri                     | 212 |
| 11.4              | Müəssisənin xərclərinin effektivliyi və maliyyə nəticələrinin təhlili | 215 |
| 11.5              | Satışın maya dəyərinin hesablanması                                   | 220 |
| <b>XII. FƏSİL</b> | <b>SATIŞ NÜMAYƏNDƏLƏRİNİN FƏALİYYƏTİNİN TƏHLİLİ</b>                   |     |
| 12.1              | Satış işçilərinin idarə edilməsi üsulları                             | 227 |
| 12.2              | Satışın idarə edilməsində strateji qərarlar                           | 235 |
| 12.3              | Satış işçilərinin motivasiyası                                        | 242 |

|                        |                                                                                       |     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>XIII.<br/>FƏSİL</b> | <b>SATIŞ BÜDCƏSİNİN TƏTBİQİ VƏ<br/>ÜMUMİ SATIŞ PROSESİNƏ<br/>NƏZARƏT</b>              |     |
| <b>13.1</b>            | Satış büdcəsinin formalaşdırılması                                                    | 247 |
| <b>13.2</b>            | Müəssisənin maliyyə modelinin<br>optimallaşdırılmasında büdcənin<br>tətbiqinə nəzarət | 248 |
| <b>13.3</b>            | Müəssisənin büdcəsinin icrasına<br>nəzarətin növləri və əsas üsulları                 | 252 |
| <b>13.4</b>            | Şirkətdə büdcənin icrasına nəzarətin<br>üstünlükləri və məhdudiyyətləri               | 254 |
| <b>13.5</b>            | Ümumi satış prosesinə nəzarətin həyata<br>keçirilməsi                                 | 256 |
| <b>XIV.<br/>FƏSİL</b>  | <b>SATIŞIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN<br/>ƏSAS TEXNOLOGİYALARI</b>                             |     |
| <b>14.1</b>            | Satışların təhlili metodikası                                                         | 259 |
| <b>14.2</b>            | Satışın təhlili üsulları                                                              | 263 |
| <b>14.3</b>            | Satışların proqnozlaşdırılması                                                        | 266 |
| <b>14.4</b>            | Satışın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi                                            | 272 |
| <b>14.5</b>            | Əməliyyat marketinqi                                                                  | 277 |
| <b>XV. FƏSİL</b>       | <b>BİZNESİN<br/>RƏQƏMSALLAŞDIRILMASI<br/>KONTEKSİNDƏ SATIŞIN İDARƏ<br/>OLUNMASI</b>   |     |
| <b>15.1</b>            | Rəqəmsal transformasiyanın satış<br>prosesinə təsiri                                  | 281 |
| <b>15.2</b>            | Satışın rəqəmsallaşdırılması                                                          | 286 |
| <b>15.3</b>            | Satış departamentinin idarə edilməsi üçün<br>e-ticarət alətləri                       | 290 |
|                        | <b>İzahlı lüğət</b>                                                                   | 295 |
|                        | <b>İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı</b>                                            | 299 |

## **Ön söz**

Əziz oxucular bu kitab biznesə yeni başlayanlar və biznesdə satışı sistemli şəkildə başa düşmək istəyənlər üçün xüsusilə uyğundur. Biznesdə satışın əsas qaydaları var. Kitabın əsas üstünlüyü onun canlı, asan dildə yazılmasıdır. Bununla belə satışların səbəblərini anlamaq və gəlirlərinizə nəzarət edə biləcəksiniz.

Satış - müasir şirkətlərin uğurunun ən vacib komponentlərindən biridir. Satış şirkəti birbaşa istehlakçı ilə əlaqələndirilir. Buna görə də, müasir şəraitdə satış və onun idarə edilməsi istehlakçı davranışında, texnologiyada və idarəetmədə dəyişikliklərlə əlaqəli şirkət üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu kitab kiməsə nəyisə satmaq haqqında deyil, satışın əsas mənasını necə başa düşmək haqqındadır. Burada əsas məqam insanlardan qazanc əldə etmək deyil, onlara həqiqətən kömək etməkdir.

Satışın idarə edilməsinin məqsədi satış nümayəndələrinin fəaliyyətini planlaşdırmaq, təşkil etmək, həvəsləndirmək və nəzarət etmək yolu ilə onların ən böyük həcmi təmin etməkdir.

Bu gün heç kim şübhə etmir ki, biznesdə satışı təkcə təklif olunan mal (məhsul) və ya xidmətlər sahəsində deyil, həm də satışın etik standartları, müştərilərə xidmətin müasir texnologiyaları, ticarətin təşkilinə yeni yanaşmalar və texnoloji proseslər sahəsində geniş biliyə malik peşəkarlar həyata keçirməlidir. Kommersiya məhsullarının satışının inkişaf tendensiyaları müəssisənin xarici və daxili mühitində baş verən proseslərin qiymətləndirilməsini və təhlilini tələb edir, belə ki strateji planlaşdırma, marketinq, effektiv satış sisteminin formalaşdırılması və s. sahələrində idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin müasir üsullarını mənimsəməyi zəruri edir.

Bütün bunlar nəticə çıxarmağa imkan verir ki, satış mütəxəssislərinin performansını və məhsuldarlığını artırmaqla onların inamını və motivasiyasını gücləndirməyə kömək edir və məqsədlərinə çatmaq üçün güc verir. Satışın idarə edilməsi üzrə mütəxəssis həm nəzəri, həm də praktiki biliklərə malik olmalıdır və satışı bazarın idarə edilməsi qanunlarına əsaslanaraq tətbiq etməyi bacarmalıdır. Aydındır ki, bu son dərəcə vacib vəzifələrin həlli peşəkar satış menecmenti olmadan mümkün deyil.

Dərslik “Biznes və satış” fənninin əsas mövzuları üzrə nəzəri əsaslar, situasiyalar və suallardan ibarətdir. Dərslik haqqında rəy və təkliflərinizi [abadovmk@gmail.com](mailto:abadovmk@gmail.com) və ya [qurbanova.shelale@mail.ru](mailto:qurbanova.shelale@mail.ru) ünvanlarına göndərməyiniz xahiş olunur.

# I FƏSİL. BİZNESİN ZƏRURİLİYİ VƏ İQTİSADI MAHİYYƏTİ

## *1.1 Biznesin mahiyyəti. Anlayış və təriflər*

*Biznes – müasir iqtisadiyyatın tərkib hissəsi olmaqla bazarın tələblərinə cavab verən, istehlakçıların ehtiyaclarını ödəmək məqsədilə iqtisadi dəyərlərin yaradılması və mənfəət əldə etmək üçün davamlı fəaliyyət göstərən bir sistemdir.*

**Biznes** - iqtisadi subyektlərin gəlir və ya mənfəət əldə etmək üçün mal və xidmətlərin istehsalı, satışı, mübadiləsi və ya bölüşdürülməsi ilə bağlı göstərdiyi səylərə və fəaliyyətlərə aid edilir. Biznes termini həm də sənaye, kommersiya və ya peşakar fəaliyyətlə məşğul olan təşkilat və ya sahibkarlıq subyektinə aiddir.

**Biznesdə məqsəd** - mal və ya xidmətlərin bir növ iqtisadi istehsalını təşkil etməyə nail olmaqla mənfəət əldə etməkdir. Biznes fəaliyyətinin bir digər əsas məqsədlərdən biridə sosial məsuliyyət, işçi hüquqlarının qorunması və müştəri məmnuniyyətidir.

Biznes qurmaq bu fəaliyyətlə məşğul olmaq daim insanlarda marağa səbəb olur. Yəni ideyanı yeni bir biznesə çevirməyin nə dərəcədə mümkün olduğunu müəyyən etmək üçün geniş bazar araşdırması tələb olunur.

**Biznes fəaliyyəti** istər fiziki formada, istərsə də onlayn şəkildə baş verir ki, bura malların və ya xidmətlərin satışı və alışı daxil etmək olar ki, bu fəaliyyətlər fərdi şəxslər, şirkətlər və ya böyük təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilir. Biznes subyektləri mal və ya xidmətlər təklif edir, istehlakçılar isə qarşılığında pul ödəyərək həmin məhsulları əldə edirlər ki, bu dövriyyə biznesin davamlı olaraq fəaliyyətdə qalmasına və inkişaf etməsinə imkan yaradır.

Sahibkarların biznesə başlayarkən qərar qəbul etməli olduğu əsas məsələ hansı formada sahibkarlıq subyektinin yaradılması və onların müəsisələrinə hansı biznes strukturunun uyğun olduğunu müəyyən etməkdir. Seçdiyi biznes forması onun hansı vergi ödəyicisi olduğunu müəyyən edir.

Biznesi təşkil etmək isə daha çox təkbaşına və ya partnyorlarla hərəkət etməkdən, şəxsi öhdəliyi qəbul etməyə hazır olmaqdan, səhm buraxmağa ehtiyacın olub-olmamasından və biznesin ehtiyac duyduğu lisenziya və sığorta növlərindən asılıdır. Müvafiq hüquqi quruluşu və qaydaları olan şirkət yaradılarkən seçim üçün müxtəlif biznes növləri var. Biznesin dörd əsas növü var: Fərdi sahibkarlıq, Ortaqlıq (Yoldaşlıq), Cəmiyyətlər və Korporasiyalar.

#### **Fərdi sahibkarlıq.**

***Fərdi sahibkarlıq bir şəxsə məxsus idarə olunan qeyri-korporativ biznes qurumudur.*** Onun əsas üstünlüyü onun sadəliyindədir, belə ki, fərdi sahibkarlıq istehsal, xidmət və ya məhsulları özləri satan hər kəs üçün defolt biznes qurumu təyinatıdır. Fərdi sahibkarlıqda xüsusi ərizə tələbi yoxdur. Sahibkarlar öz şirkətləri üzərində tam nəzarətə malikdirlər və şirkətin üzərinə düşən bütün öhdəliklərə görə tam məsuliyyət daşıyırlar. Bundan əlavə fərdi sahibkarlıq yaratmaq nisbətən asan və ucuz bir prosesdir. Belə ki, vergi güzəştləri də var, çünki gəlir-sahibinin şəxsi gəliri hesab olunur və yalnız bir dəfə ödəməklə fərdi gəlirlər üzrə sadələşdirilmiş vergi ödəyirlər. Ortaqlıqdan və ya korporasiyalardan fərqli olaraq, fərdi sahibkarlar biznes üçün ayrıca hüquqi şəxs yaratmır. Nəhayət fərdi sahibkarlar üçün tənizlənmə tələbləri nisbətən azdır.

#### **Ortaqlıq (Yoldaşlıq).**

Tərəfdaşlıq iki və ya daha çox şəxs arasında ticarət və iş görmək üçün biznes əməliyyatlarına nəzarət etmək, mənfəət və öhdəliklərini bölüşmək üçün bir razılaşmadır. Hər bir tərəf pul, əmlak, əmək və ya bacarıq sərəfslərinə uyğun biznesin mənfəət və zərərlərində öhdəlikləri bölüşürlər. Tam ortaqlıqda bütün tərəfdaşlar öhdəlikləri və mənfəəti bərabər şəkildə bölüşürlər.

Ortaqlığın dörd növü fərqlənir: tam ortaqlıq (GP), məhdud ortaqlıq (LP), məhdud məsuliyyətli ortaqlıq (LLP) və məhdud məsuliyyətli məhdud ortaqlıq (LLLL). Sonuncu növü bütün dövlətlərdə tanınmır.

Digər tərəfdaşlıq strukturlarında bəzi tərəfdaşlar mənfəətin daha kiçik bir hissəsini bölüşə bilər, yəni ortaqlıqlarda mənfəət müxtəlif faizlərdə bölüşdürülə bilər və ya bəzi tərəfdaşlar məhdud məsuliyyət daşıya bilər. Bu baxımdan biznes üçün heç bir məsuliyyət daşımır. Həkimlər və hüquqşünaslar kimi peşəkarlar tez-tez məhdud məsuliyyətli ortaqlıq yaradırlar. Korporasiyadan fərqli olaraq belə ortaqlıqda müəyyən vergi güzəştləri olur. Həmçinin tərəfdaşlıqda bir tərəfin biznesin gündəlik əməliyyatlarında iştirak etmədiyi "səssiz tərəfdaş" forması da ola bilər.

Biznes tərəfdaşlarının seçdiyi tərəfdaşlıq növü onların gündəlik əməliyyatları necə idarə etmək istədiklərindən, kimin biznes üçün maliyyə məsuliyyəti daşımağa hazır olmasından və vergiləri necə ödəmək istədiklərindən asılı olaraq dəyişir.

### **Cəmiyyətlər.**

Səhmdar cəmiyyəti (SC) cəmiyyətin səhmlərinin səhmdarları tərəfindən alın və satıla biləcəyi təsərrüfat subyektidir. Səhmdar cəmiyyəti bütün səhmdarlarının birgə mülkiyyətində olan bir təşkilatdır. Burada, bütün maraqlı tərəflər, adətən pay kimi göstərilən onlara məxsus səhmlərin

müəyyən bir hissəsinə malikdirlər. Səhmdar cəmiyyəti investorlarına məxsus bir müəssisədir və hər bir investor investisiya etdikləri məbləğə əsasən şirkətin payına malikdir. O, ABŞ-da müasir korporasiyanın və digər qeydiyyatdan keçmiş şirkətlərin sələfidir.

Bu gün ABŞ şirkətləri səhmdar cəmiyyətlər kimi təşkil edilmir. "Səhmdar cəmiyyəti" terminindən istifadə edilsədə, belə bir qeydiyyat variantı yoxdur. Bunun əvəzinə müəssisələr, məsələn, korporasiya, ortaqlıq və ya məhdud məsuliyyətli cəmiyyət (MMC) kimi təşkil edilir.

Səhmdar cəmiyyətlər bir şəxs və ya hətta hökumət üçün çox baha başa gələn işləri maliyyələşdirmək üçün yaradılmışdır. Əgər cəmiyyət açıqdırsa onun səhmləri qeydiyyatdan keçmiş fond birjalarda satıla bilər. Qapalı səhmdar cəmiyyətin səhmləri tərəflər arasında ötürülə bilər, lakin köçürmə prosesi razılaşma ilə məhdudlaşdırıla bilər (məsələn, ailə üzvlərinə).

Hüquqi fərqlər olsa da, səhmdar cəmiyyətləri müasir korporasiyanın əcdadlarıdır. Səhmdar cəmiyyəti, səhmlərini sərbəst şəkildə alıb-sata bilən səhmdarlarına məxsus müəssisədir. Tarixən səhmdar cəmiyyətin səhmdarları cəmiyyətin borclarına görə qeyri-məhdud məsuliyyət daşıyırdılar. Ona görə də məhdud məsuliyyətli şirkətlər kimi də qəbul olunur. ABŞ-da korporasiya səhmdarların məsuliyyətini onların səhmlərinin nominal dəyəri ilə məhdudlaşdırır. Səhmdar cəmiyyətin biznes fəaliyyəti göstərməyi üçün qanuni icazəsi dövlət və yerli hakimiyyət orqanlarında qeydiyyatdan keçir.

#### **4.Korporasiyalar.**

Korporasiya dövlət tərəfindən vahid bir şəxs kimi fəaliyyət göstərmək səlahiyyətinə malik hüquqi şəxs olan bir təşkilatdır. Korporasiyalar fərdlərlə eyni qanuni hüquq və vəzifələrə malikdirlər. Korporasiya bir şəxs və ya bir qrup

şəxs tərəfindən yaradıla bilər. Korporasiyanın fərqləndirici xüsusiyyəti məhdud məsuliyyətli olmasıdır. Onun səhmdarları dividendlər və səhmlərin bahalaşması yolu ilə mənfəət əldə edirlər, lakin onlar şirkətin borclarına görə şəxsən məsuliyyət daşımır. Demək olar ki, bütün iri müəssisələr korporasiyalardır, o cümlədən Microsoft Korporasiyası və Coca-Cola Şirkətini misal ola bilər.

Korporasiyanın səhmdarları adətən hər bir səhm üçün bir səs alır və illik yığıncaq keçirə bilər, bu müddət ərzində onlar idarə heyətini seçirlər. Direktorlar şurası korporasiyanın biznes planını da icra edir. Üzvlər korporasiyanın borclarına görə şəxsən cavabdeh olmasalar da, korporasiyaya qayğı göstərmək öhdəliyinə borcludurlar və bu vəzifəyə etinasız yanaşdıqda şəxsi öhdəliklər götürə bilərlər.

Təklif olunan məhsula görə isə biznesin üç növü var:

### **1. Xidmət biznesi**

Xidmət tipli biznes fiziki forması olmayan qeyri-maddi məhsullar təqdim edir. Xidmət tipli firmalar peşəkarlıq, bacarıq, əmək, təcrübə və digər oxşar işləri təklif edirlər. Xidmət müəssislərinə nümunə olaraq aşağıdakıları qeyd etmək olar.

Biznes xidmətləri- mühasibat uçotu, məsləhət, vergi, reklam, mühəndislik, hüquq, kompüter proqramlaşması, tədqiqat agentlikləri və s.

- Gözəllik salonu, camaşırxana, foto kimi şəxsi xidmətlər

- Avtomobil təmiri, avtomobil icarəsi, avtoyuma, parkinq yerləri

- Fitnes obyektləri, əyləncə parkları, istirahət mərkəzləri, teatrlar, kinolar

- Xəstəxanalar, klinikalar, sanatoriyalar, məktəblər, universitetlər, muzeylər, banklar, otellər və s.

### **2. Merçendayzing (kommersiya) biznesi**

Bu cür bizneslər məsulları topdan qiymətə alır və formasını dəyişmədən pərakəndə qiymətə satır. Onlar “buy and sale” biznesi kimi tanınırlar. Mallarını alış xərclərindən daha yüksək qiymətə sataraq qazanc əldə edirlər. Bu biznesə misal olaraq bütün paylama və pərakəndə satış mağazaları daxildir: univermaq, ticarətmolları, ərzaq məhsulları, avadanlıqlar, geyim və aksesuar mağazaları, məişət elektronikas, ev mebeli, məişət texnikası mağazaları, apteklər və s.

### **3.İstehsal biznesi**

Mərçendayzinq biznesindən fərqli olaraq, istehsal müəssisəsi məhsulları yeni məhsul hazırlamaq üçün xammal kimi istifadə etmək məqsədi ilə alır. Beləliklə alınan məhsulların transformasiyası baş verir.

İstehsal müəssisəsi istehsal prosesində xammal, əmək və əlavə resursları(məsrəfləri) birləşdirir. İstehsal olunan məhsullar daha sonra istehlakçılara satılır. İstehsal biznesinə misal olaraq aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

- Ət konservləri, dondurulmuş məhsullar, süd məhsulları, şüşə içkilər, yağ və çörək dəyirmanlar
- Parça fabrikləri, pambıq, yun, poliester, tekstildən xammal kimi istifadə edən geyim fabrikləri
- Taxta və mebel işləri, məsələn stol, stul, şkaflar və s.
- Neft emalı zavodları, kimya laboratoriyaları, plastika və rezin istehsalı
- Gəmi istehsalçıları, təyyarə istehsalçıları, avtomobil istehsalçıları və bir çox başqa istehsalçılar.

Bir çox şirkətlər adətən müxtəlif şöbələr və ya bölmələr vasitəsi ilə ayrılmış birdən çox iş növü ilə məşğul olurlar. Məsələn, telefonlar istehsal edən (istehsal biznesi), onları paylama mərkəzləri vasitəsi ilə satan (mərçendayzinq biznesi) və təmir texniki xidmət göstərən (xidmət biznesi) bir texnoloji şirkəti nümunə göstərə bilərik. Digər bir nümunə:

Restoran yemək hazırlamaqla (istehsal edir), inqrediyentləri birləşdirir, bir şüşə soyuq pivə satır (merçendayzing) və yemək yeri (xidmət) təklif edir.

### ***1.2 Biznes iqtisadiyyatının nəzəri əsasları***

Biznes iqtisadiyyatı nədir? Biznes iqtisadiyyatı - iqtisadiyyatın mühüm sahəsi olmaqla biznes qərarlarını araşdıran və bu prosesdə iqtisadi nəzəriyyə ilə yanaşı kəmiyyət metodlarından istifadə etməklə optimal həllərin işlənilib hazırlanmasını təmin edən sahədir. Belə ki, biznes iqtisadiyyatı korporasiyaların üzləşdiyi təşkilati-iqtisadi, maliyyə, bazarla əlaqəli və ekoloji problemləri öyrənən tətbiqi iqtisadiyyat sahəsidir. Bu sahə müəssisələrin resurslardan səmərəli istifadə etməsi, risklərin qiymətləndirilməsi və strateji qərarların əsaslandırılması üçün analitik çərçivə yaradır. O təşkilati və korporativ qərarların qəbul edilməsini dəstəkləmək üçün real iş mühitində iqtisadi nəzəriyyə və kəmiyyət metodlarından istifadə etməklə korporasiyalara təsir edən müəyyən amilləri - biznesin təşkili, idarəetmə, böyümə və strategiyayı qiymətləndirir.

Biznes iqtisadiyyatının əsasını firmaların və korporasiyaların hansı məhsulları istehsal edəcəkləri, istehsal həcmi necə müəyyən edəcəkləri və məhsullar üçün hansı qiymət strategiyalarını tətbiq edəcəkləri barədə qərar qəbul etmə mexanizmlərinin öyrənilməsi təşkil edir. Bu sahə iqtisadi təhlili, eləcə də həmin təhlildə riyaziyyat və statistika metodlarının tətbiqini nəzərdə tutur. Belə təhlilin məqsədi iqtisadi davranış haqqında nəticə çıxarmaqdır. Biznes iqtisadiyyatı korporativ maliyyəni əhatə edərək müəssisələrin kapitalı necə formalaşdırdığını və bölüşdürdüyünü öyrənir. Eyni zamanda, istehlakçılar və firmalar kimi ayrı-ayrı iqtisadi

agentlərin qərar və davranışlarının bazar nəticələrinə təsirini araşdıran mikroiktisadi təhlili, həmçinin iqtisadiyyatı bütövlükdə nəzərdən keçirərək iqtisadi artıma, məşğulluğa və qiymət səviyyəsinə təsir edən amilləri izah edən makroiqtisadi təhlili özündə birləşdirir.

Biznes iqtisadiyyatı fərdlərin və təsərrüfat subyektlərinin qıt resursların müxtəlif istifadə istiqamətləri üzrə bölüşdürülməsi ilə bağlı qərar qəbulətmə prosesini öyrənən elmi sahədir. Bu qərarların qəbulu alternativ strategiyaların formalaşdırılmasını və onların nəticələrinin iqtisadi məqsədlər baxımından qiymətləndirilməsini zəruri edir.

Biznes iqtisadiyyatı qiymət nəzəriyyəsi və onun biznesdə tətbiqinə diqqət yetirir. Qiymət nəzəriyyəsi qiymətlərin bazarlarda necə müəyyən edildiyini və onların iqtisadi qərarlara necə təsir etdiyini öyrənir. Bu tip təhlilin məqsədi səmərəliliyin artırılması, istehsalın artırılması və ya resursların daha ədalətli bölüşdürülməsi kimi iqtisadi məqsədlərə nail olmaq üçün qiymətlərdən necə istifadə oluna biləcəyini anlamaqdır.

Qiymət nəzəriyyəsi ilə yanaşı, biznes iqtisadiyyatı bazarların necə işlədiyini və firmaların davamlı rəqabət üstünlüklərinə necə nail ola biləcəyini öyrənir. Bazar strukturlarının, giriş və çıxış baryerlərinin, bazar gücünün, məhsul differensiasiyasının və rəqabət strategiyalarının firmaların fəaliyyət nəticələrinə təsirini təhlil etməklə, ayrı-ayrı firmaların niyə daha yüksək səmərəlilik və gəlirlilik səviyyəsinə malik olduğunu, eləcə də bəzi sənaye sahələrinin digərlərinə nisbətən daha yüksək rəqabət intensivliyi nümayiş etdirməsinin səbəblərini izah etməyə imkan yaradır.

Nəhayət, biznes iqtisadiyyatı fərziyyələrin empirik yoxlanılması və etibarlı proqnozların formalaşdırılması məqsədilə riyaziyyat və statistika metodlarına əsaslanan ekonometrik təhlilə xüsusi diqqət yetirir. Ekonometrika

iqtisadi məlumatların kəmiyyət baxımından model-  
ləşdirilməsini, iqtisadi dəyişənlər arasında səbəb-nəticə  
əlaqələrinin müəyyən edilməsini və iqtisadi proseslərin  
fəaliyyət mexanizmlərinin daha dərindən dərk olunmasını  
təmin edən mühüm elmi alət kimi çıxış edir.

Biznes iqtisadiyyatı müxtəlif iqtisadi alətlər, ideyalar və  
yanaşmalardan istifadə edərək müxtəlif biznes problemlərini  
öyrənir və həll edir. Biznes iqtisadiyyatının iki qolu var, yəni  
firmanın daxili məsələləri ilə məşğul olan mikroiqtisadi və  
xarici amilləri öyrənən makroiqtisadi.

Biznes iqtisadiyyatının əhatə dairəsinin öyrənilməsi  
mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki bu sahə sahibkarlıq  
subyektlərinə iqtisadi sistemin fəaliyyət mexanizmlərini və  
həmin mexanizmlərin müəssisə fəaliyyətinə təsirini dərk  
etməyə imkan verir. Biznes sahəsi üzrə iqtisadçılar iqtisadi  
nəzəriyyənin müddəalarına əsaslanaraq kapital qoyuluşları,  
qiymət siyasəti və mənfəət marjalarının formalaşdırılması ilə  
bağlı əsaslandırılmış qərarlar qəbul edirlər. Biznes  
iqtisadiyyatının əhatə dairəsinə tələbin və istehsalın təhlili,  
maya dəyərinin hesablanması, qiymət strategiyalarının  
müəyyən edilməsi, mənfəətin formalaşdırılması və kapitalın  
səmərəli idarə olunması daxildir. Bu sahə mikroiqtisadi və  
makroiqtisadi prinsiplərdən istifadə etməklə iqtisadi  
nəzəriyyə ilə praktik biznes qərarları arasında əlaqələndirici  
körpü rolunu oynayır.

Daha ətraflı bölgü aşağıda qeyd edilmişdir:

#### 1. Tələbin təhlili və proqnozlaşdırılması:

Biznes iqtisadiyyatı mal və xidmətlərə bazar tələbatını  
anlamağa və proqnozlaşdırmağa kömək edir. Bu, gələcək  
tələbi proqnozlaşdırmaq üçün qiymət, istehlakçı gəliri və  
üstünlüklər kimi tələbə təsir edən amillərin təhlilini əhatə edir.

#### 2. Xərc və istehsal təhlili:

Effektiv istehsal üçün xərclərin təhlili çox vacibdir. Buraya xərclərin müxtəlif növlərini (sabit, dəyişən və s.) başa düşmək və xərcləri minimuma endirmək üçün istehsal proseslərini optimallaşdırmaq daxildir.

### 3. Qiymətlə bağlı qərarlar:

Biznes iqtisadiyyatı mal və xidmətlər üçün optimal qiymət strategiyalarını müəyyən etmək üçün alətlər təqdim edir. Bu prosesdə xərc strukturu, tələbin elastikliyi, bazar rəqabətinin intensivliyi və ümumi bazar şəraiti kimi əsas amillər nəzərə alınır.

### 4. Mənfəətin idarə edilməsi:

Mənfəətin maksimumlaşdırılması biznes üçün əsas məqsəddir. Biznes iqtisadiyyatı müəssisənin mənfəətinə təsir edən daxili və xarici amilləri təhlil etməyə, mənfəət hədəflərini təyin etməyə və bu hədəflərə çatmaq üçün strategiyalar hazırlamağa kömək edir.

### 5. Kapitalın idarə edilməsi:

Bu, biznesin maliyyə resurslarının planlaşdırılması və nəzarət edilməsini əhatə edir. Buraya investisiyalar, maliyyələşdirmə mənbələrinin seçimi, kapital büdcəsinin hazırlanması və resursların optimal bölgüsü bağlı qərarlar daxildir.

### 6. Risk və qeyri-müəyyənlik təhlili:

Biznes iqtisadiyyatı müəssisələrə fərqli qərarların və bazar şərtlərinin yaratdığı riskləri qiymətləndirmək və effektiv idarə etmək üçün nəzəri və analitik alətlər təqdim edir. Bu, potensial mənfi təsirləri azaltmaq üçün həssaslıq təhlili və ssenari planlaması kimi alətlərdən istifadəni əhatə edir.

### 7. Fənlərarası əlaqə:

Biznes iqtisadiyyatı riyaziyyat, statistika, mühasibat uçotu, marketing və maliyyə kimi müxtəlif digər fənlərdən də istifadə edir. Bu fənlərarası yanaşma biznes problemlərini

daha əhatəli təhlil etməyə imkan verir. Nəticədə, biznes iqtisadiyyatı iqtisadi prinsipləri və alətləri biznes kontekstinə tətbiq etməklə əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə zəmin yaradır.

Biznes iqtisadiyyatı iqtisadçılara, biznes liderlərinə və analitiklərə qiymət, rəqabət və bazar dinamikasını anlamaq üçün iqtisadi və analitik vasitələrdən istifadə etməklə mühüm biznes, maliyyə və idarəetmə qərarları qəbul etməyə imkan verir. Biznes iqtisadçısının təhlili şirkətlərə daha yaxşı qərarlar qəbul etməyə və onların gəlirliliyini artırmağa kömək edə bilər.

İdarəetmə biznes iqtisadiyyatının mühüm qollarından biridir. Bu sahə iqtisadi alətlər və anlayışlardan istifadə edir və onları korporasiyaların fəaliyyətində tətbiq edir. Biznes iqtisadiyyatının öyrəndiyi əsas sahələrdən bəzilərinə tələb, təklif, investisiya qərarları və təşkilati struktur daxildir.

İdarəetmə təşkilatın qərar qəbul etmə proseslərinə təsir edən mikroiqtisadi amillərə diqqət yetirir. Korporasiyaların strateji qərarları şirkət üçün ya mənfəət, ya da zərər ilə nəticələnir. İdarəetmənin iqtisadi prinsipləri şirkət üçün ən yaxşı nəticələrə doğru korporativ strategiya və qərarlara təsir etmək və istiqamətləndirmək məqsədini daşıyır.

İdarəetmənin öyrənilməsi qeyri-kommersiya təşkilatları ilə yanaşı dövlət və özəl sektorlara da tətbiq edilir. Belə ki, təşkilatlar ödəmə qabiliyyətini saxlamaq üçün iqtisadi mühiti effektiv şəkildə qiymətləndirməlidirlər, çünki bütün təşkilatlar fəaliyyətini davam etdirmək üçün maliyyə mənbəyinə ehtiyac duyar.

İş dünyasının bütün sektorlarında idarəetmənin əsas məqsədi təşkilat daxilində mövcud olan bütün resurslardan istifadə etmək, xüsusilə istehsalı maksimuma çatdırmaq və eyni zamanda hər hansı tullantıları minimuma endirməkdir.

Məqsədlər fərqli ola bilsə də, kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları oxşar biznes funksiyalarına malikdir və oxşar təcrübə tələb edir. Onlar həmçinin tullantıları məhdudlaşdırmağa və müəssisənin uzunmüddətli həyat qabiliyyətini qorumaq üçün mövcud resurslarının ümumi faydalılığını maksimum dərəcədə artırmağa çalışmalıdırlar.

Onlar iqtisadiyyatda fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün zəruri kapitalı təmin etməli və bunun üçün eyni prinsipləri daha geniş şəkildə tətbiq etməlidirlər. Məsələn, bütün növ təşkilatlar reklam, icma və ya müştəri dəstəyi ilə məşğul olur və müvafiq strateji qərarlar qəbul etmək üçün liderliyə ehtiyac duyurlar.

Biznes iqtisadçıları iqtisadiyyat və bazar tendensiyaları haqqında proqnozlar verməklə yanaşı, istehlakçı davranışlarını da təhlil etməkdə məsuldurlar. Onlar bu məlumatdan strategiyalar və proqnozlar hazırlamaq üçün istifadə edir, o cümlədən bizneslərə qiymət, bazar dinamikası və rəqabətlə bağlı mühüm qərarlar qəbul etməyə kömək edirlər.

### **1.3 Biznesin idarə edilməsinin müasir üsulları**

Biznesin idarə edilməsi biznes və təşkilatların təşkilati-idarəetmə və əməliyyat aspektlərini əhatə edən çoxşaxəli sahədir. Bu sahə biznes əməliyyatlarının effektiv idarə olunmasını, strateji qərarların qəbulunu və təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün resurslardan səmərəli istifadəni təmin edir. Biznesin idarə edilməsini başa düşmək vacibdir, çünki kiçik bir başlanğıcdan tutmuş böyük transmilli korporasiyaya qədər istənilən uğurlu biznesin əsasını təşkil edir. Biznes idarəçiliyinin prinsiplərini mənimsəməklə fərdlər öz karyera perspektivlərini inkişaf etdirə və

təşkilatlarının böyüməsinə və uğuruna əhəmiyyətli töhfə verə bilərlər.

Maliyyə biznesin idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsidir, vəsaitlərin və digər aktivlərin idarə olunmasını əhatə edir. Bu sahə büdcələşdirmə, maliyyə planlaşdırması, investisiya təhlili və risklərin idarə edilməsini əhatə edir. Effektiv maliyyə idarəçiliyi biznesin öz maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirməsini, inkişaf imkanlarına sərmayə qoymasını və uzunmüddətli sabitliyə nail olmasını təmin edir. Maliyyə biznes menecerlərinə gəlirliliyi və davamlılığı artıran ağıllı qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

Marketing, müştəriləri cəlb etmək və saxlamaq üçün məhsul və ya xidmətlərin təşviqinə yönəlmiş biznes idarəçiliyinin başqa bir vacib sahəsidir. Buraya bazar araşdırması, reklam, brendinq və rəqəmsal marketing strategiyaları daxildir. Effektiv marketing biznesin hədəf auditoriyasını müəyyən edə bilməsini, onların ehtiyaclarını başa düşməsinə və məhsullarının dəyərini effektiv şəkildə çatdırmasını təmin edir. Güclü marketing strategiyası şirkətin imicini, nüfuzunu və gəlirini əhəmiyyətli dərəcədə artırmaqla bilər.

İdarəetmə. İdarəetmə biznes daxilində müxtəlif funksiyaların əlaqələndirilməsi və nəzarətini əhatə edir, məqsəd isə təşkilati məqsədlərə effektiv şəkildə nail olunmasını təmin etməkdir. Buna resursların və proseslərin planlaşdırılması, təşkili və nəzarəti daxildir. Yaxşı idarəetmə təcrübələri məhsuldarlığı qorumaq, müsbət iş mühiti yaratmaq və strateji məqsədlərə nail olmaq üçün vacibdir. Menecerlər işçilərin motivasiyasında, əməliyyatların optimallaşdırılmasında və təşkilati uğurun əldə edilməsində mühüm rol oynayırlar.

Əməliyyatların idarə edilməsi malların istehsalı və ya xidmətlərin göstərilməsi ilə bağlı proseslərə diqqət yetirir. Bu sahə təchizat zəncirinin idarə edilməsi, keyfiyyətə nəzarət,

istehsalın planlaşdırılması və logistikanı əhatə edir. Əməliyyatların effektiv idarə edilməsi biznesin yüksək keyfiyyətli məhsul və ya xidmətlərin səmərəli və qənaətlə istehsal edə bilməsini təmin edir. Əməliyyat proseslərini optimallaşdırmaqla müəssisələr müştəri məmnuniyyətini artırır, xərcləri azaldır və ümumi performansı yaxşılaşdırır bilər.

**Karyera yüksəlişi:** Biznes idarəçiliyi müxtəlif sənaye sahələrində geniş karyera imkanları təklif edir. Məzunlar üçün bəzi potensial karyera yolları bunlardır:

**Maliyyə Analitiki.** Maliyyə analitikləri biznesin maliyyə vəziyyətini qiymətləndirir və investisiya qərarları üçün fikir və tövsiyələr verir. Onlar maliyyə məlumatlarını təhlil edir, hesabatlar hazırlayır və strateji planlaşdırmanı dəstəkləmək üçün maliyyə modelləri hazırlayır. Bu rol bizneslərə böyümə və gəlirliliyi təmin edən məlumatlı qərarlar qəbul etməkdə kömək etmək üçün vacibdir.

**Marketing meneceri.** Marketing menecerləri məhsul və ya xidmətləri tanıtmaq üçün marketing strategiyaları hazırlayır və həyata keçirirlər. Onlar bazar araşdırmasına, reklam kampaniyalarına və brendin idarə olunması söylərinə nəzarət edirlər. Bu rol yaradıcılıq, analitik bacarıqlar və istehlakçı davranışını dərinlən dərk etməyi tələb edir. Marketing menecerləri satışların və şirkətin bazar payının artırılmasında əsas rol oynayır.

**Əməliyyat meneceri.** Əməliyyat menecerləri istehsal proseslərinə nəzarət edir və hər şeyin düzgün və səmərəli işləməsini təmin edir. Onlar təchizat zəncirini idarə edir, logistikanı koordinasiya edir və keyfiyyətə nəzarət tədbirlərini həyata keçirirlər. Bu rol istehsalın optimallaşdırılması, xərclərin azaldılması və ümumi əməliyyat səmərəliliyinin artırılması üçün vacibdir.

**İnsan Resursları meneceri.** İnsan Resursları (HR) menecerləri işçilərin işə qəbulu, təlimi və inkişafına nəzarət edir. Onlar təşkilatların istedadlıları cəlb etməsini və saxlamasını, işçilərin motivasiyalı və məhsuldar olmasını təmin edirlər. HR menecerləri həmçinin işçilərlə münasibətlər, müavinətlərin idarə edilməsi və əmək qanunvericiliyinə riayət olunmasına nəzarət edirlər. Bu rol müsbət iş mühiti imicini saxlamaq və təşkilatın böyüməsini dəstəkləmək üçün vacibdir.

**İdarəetmə Məsləhətçisi.** İdarəetmə məsləhətçiləri onların fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq və mürəkkəb problemləri həll etmək üçün müəssisələrlə işləyirlər. Onlar təşkilati təcrübələri təhlil edir, təkmilləşdirilməli sahələri müəyyənləşdirir, səmərəliliyi və effektivliyi artırmaq üçün strategiyalar hazırlayır. Bu rol güclü analitik və problem həll etmə bacarıqları, eləcə də bütün səviyyələrdə maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyət qurmaq bacarığı tələb edir.

Nəticə etibarilə, biznesin idarə edilməsi, resursların, proseslərin planlaşdırılması, təşkili, istiqamətləndirilməsi və nəzarəti də daxil olmaqla, şirkətin məqsədlərinə effektiv şəkildə nail olmaq baxımdan müxtəlif fəaliyyətlərə nəzarət və koordinasiya. Bunu başa düşmək iş dünyasında inkişaf etmək istəyən hər kəs üçün vacibdir. Biznes maliyyə, marketing, idarəetmə və əməliyyatlar kimi əsas sahələri əhatə edir və hər biri təşkilatın uğurunda mühüm rol oynayır. Biznes idarəçiliyində möhkəm təməl ilə fərdlər karyera yollarını davam etdirə və şirkətin uğuruna töhfə verə bilirlər.

#### **1.4 Onlayn biznesin əhəmiyyəti**

Onlayn biznes, mal və xidmətlərin satışı üçün internetdən istifadəyə əsaslanan bir iş növüdür. Onlayn biznesi sadəcə olaraq informasiya və kommunikasiya

şəbəkələrindən istifadə edən biznes kimi deyil, təşkilatlar (şirkətlər, qeyri-kommersiya təşkilatları) və fərdlər (fərdi biznes sahibləri, istehlakçılar) arasında şəbəkələr daxilində yaradılan və həyata keçirilən biznes kimi baxılır, belə ki, informasiya və kommunikasiya şəbəkələri bu məqsədə çatmaq üçün sadəcə bir vasitədir.

Bir digər adı internet biznesi olan onlayn biznes mənfəət əldə etmək üçün internetdən istifadəyə əsaslanan bütün fəaliyyətlərə aiddir. Internetin geniş yayıldığı müasir dünyada hətta fərdi şəxslərin belə asanlıqla başlama biləcəyi bir iş olaraq diqqəti cəlb edir. Bu biznes modelinin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, o, zamana və məkana bağlı olmadan öz sürətində idarə oluna bilər.

Onlayn biznes sahibkarlara minimum xərclərlə biznesə başlamağa və dünyanın istənilən yerindən işləməyə imkan verir. Onlayn biznesinizə başlamağın ilk səbəbi e-ticarətin getdikcə artan populyarlığıdır. Elektron ticarət həm kiçik startapları, həm də böyük bazar kapitallaşması olan müəssisələri əhatə edən çoxşaxəli bir sahədir.

Nasdaq-a görə, 2040-cı ilə qədər istehlakçıların 95%-i onlayn alış-veriş edəcək. 2020-ci ildə dünya üzrə onlayn alış-veriş edənlərin sayı iki milyard nəfərə çatıb. İnternetdə demək olar ki, hər növ məhsul və ya xidmət üçün yer var. “Microsoft”un araşdırmasına görə, şirkətlərlə onlayn ünsiyyətə üstünlük verənlərin sayı müntəzəm olaraq artır. Təkcə 2017-ci ildə brendlərlə ünsiyyət qurmaq üçün sosial kanallardan istifadə edən 35 yaşdan yuxarı müştərilərin sayı iki dəfə artıb.

Onlayn biznes ənənəvi biznes növləri ilə müqayisədə bir çox üstünlüklərə malikdir. Düzgün biznes modelinin seçimi onlayn biznesi uğurlu və gəlirli bir işə çevrilə bilər.

*Biznes qurmaq və başlamaq üçün minimum xərclər.*  
Ənənəvi bizneslərdən fərqli olaraq, binaların icarəsi,

kommunal xidmətlərin və işçilərin maaşlarının ödənilməsi üçün minimal xərclərlə onlayn biznes açıla bilər. Minimum investisiya ilə birbaşa satış biznesinə başlamaq üçün lazım olan tək şey səhifə açılışı və potensial tərəfdaşlar üçün təkliflərdir.

*Dünyanın istənilən yerindən işləmək bacarığı.* Onlayn biznes sahibkarlara internetə çıxışı olan dünyanın istənilən yerindən işləməyə imkan verir. Bu o deməkdir ki, onlar istənilən ölkədə yerləşə və öz bizneslərini idarə edə bilərlər.

*Dünyanın müxtəlif bölgələrindən müştəriləri cəlb etmək bacarığı.* İnternet sahibkarlara onların məhsul və xidmətlərini dünyanın istənilən yerində insanlara satmaq imkanı verir. Bu, biznes üçün bazarı genişləndirir və potensial auditoriyanı artırır.

*Biznes proseslərinin avtomatlaşdırılması üçün böyük imkanlar.* Onlayn biznes məzmun idarəetmə sistemləri (CMS - Content Management System) və e-ticarət sistemləri kimi müxtəlif vasitələrdən istifadə etməklə *biznes proseslərini* avtomatlaşdırıla bilər. Bu, biznesi əl ilə idarə etmək ehtiyacını azaldır və diqqəti onun inkişafına yönəltməyə imkan verir.

Onlayn biznesin xüsusiyyətləri və tələbləri baxımından bir çox növləri var. Aşağıda ən çox yayılmış növlərdən bəzilərini nəzərdən keçirəcəyik:

*Onlayn mağazalar.* Bunlar internet üzərindən məhsul satan onlayn bizneslərdir. Onlayn mağazalar geyim və ayaqqabılardan tutmuş elektronika və qida məhsullarına qədər geniş çeşiddə məhsullar sata bilər.

*Onlayn rezervasiya xidmətləri.* Bunlar müştərilərə müxtəlif xidmətlər, məsələn, otellər, aviabiletlər, avtomobil icarəsi və s. kimi onlayn bron etməyə imkan verən müəssisələrdir.

Onlayn təlim platformaları. Bunlar dillər, proqramlaşdırma və marketinq kimi müxtəlif mövzularda onlayn kurslar və təlimlər verən müəssisələrdir.

Sərbəst saytlar. Bunlar frilanserləri xüsusi tapşırıqları yerinə yetirmək üçün ixtisaslı mütəxəssislər axtaran işəgötürənlərlə birləşdirən saytlardır.

Əl işi saytlar. Bunlar sahibkarlara öz əl işlərini, məsələn, zərgərlik, geyim, bəzək əşyaları və s. satmağa imkan verən müəssisələrdir.

Onlayn biznesə başlamaq üçün onun əsas komponentləri aşağıdakılardır:

Veb sayt. Bu, onlayn biznesdə məhsul və xidmətlərin satışı üçün əsas vasitədir. Veb sayt istifadəçinin dostu və potensial müştərilər üçün cəlbedici olmalı, həmçinin məhsul və xidmətlər haqqında bütün lazımi məlumatları ehtiva etməlidir.

Məzmun İdarəetmə Sistemi (CMS). Bu, mətn, fotoşəkillər və videolar kimi veb saytın məzmununu idarə etməyə imkan verən bir vasitədir. CMS istifadəsi asan olmalı və saytın məzmununu idarə etmək üçün kifayət qədər funksiyalar dəstinə malik olmalıdır.

Elektron Ticarət Sistemi. Veb saytı vasitəsilə məhsul satırsınızsa, məhsullar üçün onlayn ödənişləri qəbul etməyə imkan verəcək bir e-ticarət sisteminə sahib olmalıdır. Müştəri məlumatlarını və onların ödənişlərini qorumaq üçün e-ticarət sistemi təhlükəsiz olmalıdır.

Müştəriləri cəlb etmək və saxlamaq üçün alətlər. Bunlar məzmun marketinqi, sosial media reklamı, müştəri-axtarış sisteminin optimallaşdırılması və e-poçt bülletenləri kimi müxtəlif marketinq alətləri ola bilər.

Ödəniş sistemləri. Mal və xidmətlər üçün ödənişi qəbul etmək üçün kredit kartları, PayPal və başqaları kimi müxtəlif ödəniş növlərini dəstəkləyən ödəniş sistemləri olmalıdır.

Onlayn biznesə başlamaq üçün əsas addımlar aşağıdakılardır:

Bazarı araşdırmaq. Satmaq istənilən mal və xidmətlərə tələbi qiymətləndirmək, rəqibləri və onların biznes modellərini öyrənmək.

Biznes modelini və rəqibləri müəyyənləşdirmək. Hədəfə ən uyğun olan biznes modelini seçmək və bazarda necə fərqlənə bilməyi anlamaq üçün rəqibləri öyrənmək.

Biznes plan hazırlamaq. Biznesə başlamaq və təşviq etmək üçün məqsədləri, büdcəni, resursları və fəaliyyət planı müəyyənləşdirmək.

Veb sayt yaratmaq. Müştəriləri cəlb edəcək və mal və xidmətlərin alınması üçün rahat bir yol təqdim edəcək bir veb sayt hazırlamaq.

Biznesi iş salmaq və təbliğ etmək. Müştəriləri cəlb etmək və satışları artırmaq üçün müxtəlif marketing vasitələrindən istifadə edərək biznesə başlamaq və təşviq etməyə başlamaq.

Müştərilərlə güclü əlaqələr. Tək-tək ünsiyyət şəxsi təcrübələri bölüşməyə və müştərilərlə əlaqə saxlamağa imkan verir. Müştərilərlə sıx əlaqə isə sadıqlığı artırır və sabit gəlir gətirir.

SMM təşviqi. Böyük və ya kiçik bizneslərin sosial şəbəkələrdə səhifələrinin idarə edilməsində kömək edən mütəxəssislərə böyük tələbat var. SMM menecerinin vəzifələrinə brend şüurunu artırmaq, müsbət brend reputasiyası yaratmaq və loyallığı artırmaq üçün marketing strategiyasının hazırlanması daxildir. Mütəxəssis sosial şəbəkələr üçün vizual dizayn üzərində düşünür, məzmun planı hazırlayır, reklamı qurur və performansla nəzarət edir. SMM menecerləri marketing avtomatlaşdırma vasitələrinin köməyi ilə öz onlayn bizneslərini elə qururlar ki, eyni vaxtda bir neçə şirkətlə uzaqdan işləyə bilirlər.

Onlayn biznesdə nəzərə alınması lazım olan əsas risklər var və onlardan necə qorunmaq olar:

Kibertəhlükəsizlik. Onlayn bizneslər tez-tez kiberhücumların qurbanı olurlar. Biznesi qorumaq üçün məlumatların şifrələnməsi və parolun qorunması kimi güclü təhlükəsizlik tədbirlərindən istifadə edilməsinə əmin olmaq lazımdır.

Müştərilərin etibarının olmaması. Bəzi hallarda müştərilər saxtakarlıq və digər problemlər səbəbindən onlayn bizneslərə etibar etməyə bilər. Müştərilər üçün etibarlı müdafiəni təmin etmək və onların təhlükəsizliyinə və rahatlığına diqqət yetirildiyini göstərmək vacibdir.

Aşağı veb sayt sürəti. Müştəriləri cəlb etmək üçün veb saytı yüksək trafikə malik olmalıdır. Bunun üçün sayta trafik cəlb etmək üçün məzmun marketinqi, sosial media reklamı və axtarış sisteminin optimallaşdırılması kimi müxtəlif marketinq vasitələrindən istifadə edilməlidir.

Biznesin hüquqi tərəfi ilə bağlı problemlər. Onlayn bizneslər də məlumatların qorunmasında qanun və qaydalara tabedir. Problemlərin qarşısını almaq üçün bütün qanuni tələblərə tam əməl olunmalıdır.

Biznes modelinin yanlış seçimi. Bəzi biznes modelləri praktikada işləməyə bilər və ya bizneslər üçün uyğun olmaya bilər. Biznes üçün ən uğurlu biznes modelini seçmək üçün bazarı və rəqibləri araşdırmaq vacibdir.

Malların tədarükü və çatdırılması ilə bağlı problemlər. Əgər malların tədarükü və çatdırılmasında etibarlı tərəfdaşlar varsa, bu, malların müştərilərə çatdırılmasında gecikmələrin və problemlərin qarşısını almağa kömək edəcək.

Onlayn biznes ideyasının seçilməsi biznesin uğurunu müəyyən edən çox vacib bir addımdır.

Bacarıqlarınızı və maraqlarınızı müəyyənləşdirin. Ən yaxşı bildiyiniz və sizi maraqlandıran şeylərdən başlamaq

daha yaxşıdır. Yemək bişirməyi sevirsinizsə, onlayn ərzaq mağazası yarada bilərsiniz. Maliyyə sahəsində yaxşısinizsə, onlayn məsləhətlər verə bilərsiniz.

Bazarı araşdırın. Satmaq istədiyiniz məhsul və xidmətlərə tələbi qiymətləndirin. Rəqiblərinizi və onların biznes modellərini öyrənin.

Resurslarınızı qiymətləndirin. Biznesə başlamaq və tanıtmmaq üçün kifayət qədər resursun olduğundan əmin olmaq lazımdır.

Dünyanın ən böyük internet şirkətləri müştərilərlə sıx əlaqə saxlamaq istəyi ilə məşhurdur. Uğurlu onlayn biznes nümunələrinə aşağıdakıları misal göstərmək olar:

“Amazon” - dünyanın hər yerində müxtəlif məhsullar satan dünyanın ən böyük onlayn mağazasıdır.

“Facebook” - dünyaca məşhur sosial şəbəkədir.

“Coursera” - onlayn öyrənmə platformasıdır. Aparıcı universitetlərdən və şirkətlərdən 4000-dən çox onlayn kursa çıxış təmin edir.

“Alibaba” - e-ticarət sahəsində ən böyük Çin şirkətidir.

“Netflix” - Amerika yayım şirkətidir.

“Upwork” - frilanserləri bütün dünyada müştərilərlə birləşdirən onlayn platformadır.

Onlayn biznes hədəf auditoriyası ilə güclü və uzunmüddətli əlaqələr qurmağa kömək edir. Mükəmməl xidmət və fərdi yanaşma təmin edilərsə, müştərilər biznesə sadıq qalırlar.

### **Uğura aparan yolda üç nöqtə...**

Onlayn biznesdə uğur qazanmaq üçün düzgün yolu anlamaq və tətbiq etmək vacibdir. Əsas məqamlar məlumat toplamaq, davamlı say göstərmək və etimad qazanmaq üçün təcrübə əldə etməkdir.

Birincisi, məlumat toplanmasının əhəmiyyəti haqqında. Onlayn biznesdə çoxlu məlumat var, lakin bəziləri yalan və

ya etibarsız məlumatlardır. Müvəffəqiyyət əldə etmək üçün dəqiq və etibarlı məlumatları ayırd etmək bacarığına sahib olmaq vacibdir. Bunun üçün uğurlu insanların təcrübələrinə və nailiyyətlərinə əsaslanan bilikləri mənimsəmək və daima ən son biznes tendensiyalarını yoxlamaq vacibdir. Eyni zamanda, etibarlı mentor seçmək uğura aparən qısa yoldur. Müvəffəqiyyətli insanlardan konkret göstərişlər alaraq, düzgün istiqamətdə hərəkət edə bilməkdir.

Sonra, səyləri davam etdirmək üçün motivasiyanı necə saxlamaq olar. Onlayn biznesin nəticə verməsi uzun müddət çəkə bilər və bu baxımdan bir çox insan bu prosesdən imtina edir. Bununla belə, uğurlu insanlar qarşılarına aydın məqsədlər qoyur və hər gün kiçik irəliləyişlər əldə edirlər. Xüsusilə, qarşıya qoyulan hədəfi aydınlaşdırmaq və ona doğru addım-addım bir plan həyata keçirməklə, uzunmüddətli motivasiyanı qoruyub saxlaya bilmək mümkündür.

Nəhayət, işdə rekordu və etibarını necə qazanmaq olar. Onlayn biznesdə etibar böyük bir aktivdir. Məsələn, ilkin mərhələdə pulsuz məzmun və ya sınaq məhsulları təqdim etməklə və müştəri məmnuniyyətini artırmaqla ilkin etibar qazanmaq olur. Bundan əlavə, müştərilərin rəylərindən istifadə etməklə məhsul və xidmətlərin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaqla daha çox dəstək əldə edə bilməkdir. Kiçik uğurları toplayıb davamlı şəkildə nümayiş etdirərək, daha çox insanın etibar etdiyi bir varlığa çevrilmək mümkündür. Onlayn biznesdə uğur qazanmaq üçün müvafiq məlumat toplamaq və planlaşdırılmış tədbirlər görmək lazımdır. Həmçinin, dərhal nəticə olmasa belə, əsas davam etməklə və dayanmadan çalışaraq gələcəkdə sabit gəlir əldə edə bilməkdir.

Beləliklə onlayn biznesin mahiyyəti bilik və bacarıqlardan düzgün istifadə edərək dəyər təmin etməkdir.

Və bu dəyər müştərilər tərəfindən qəbul edildikdə, davamlı gəlir əldə etmək mümkün olur. Əsas odur ki, tələsmədən düzgün istiqamətdə səy göstərməyə davam etdirməkdir. Onlayn biznes qısamüddətli uğurun arxasınca getmək deyil, müvəffəqiyyətin açarı olan bilik və bacarıqların uzunmüddətli perspektivdə inkişaf etdirməyə nail olmaqdır.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Biznesin mahiyyəti və məqsədi haqqında qısa məlumat verin?
- 2 Biznesin idarə edilməsi ilə bağlı nə deyə bilərsiniz?
- 3 Biznesin idarə edilməsinin müasir üsullarını necə xarakterizə edə bilərsiniz?
- 4 Biznes iqtisadiyyatı nədir qısaca səciyyələndirin?
- 5 Onlayn biznesin ənənəvi biznesdən fərqləndirən üstün cəhətləri hansılardır?
- 6 Onlayn biznesə başlamaq üçün əsas komponentlər hansılardır?
- 7 Onlayn biznesə başlamaq üçün ilkin xərcə ehtiyac varmı?
- 8 Onlayn biznesdə risklərin idarə olunması üçün hansı strategiyalar tətbiq edilməlidir?

## **II FƏSİL**

### **SATIŞIN ƏSASLARI**

#### ***2.1.Satışın mahiyyəti və predmeti***

Satış biznesin əsas aspektidir. Müştərilərə məhsul və ya xidmətlərin satışı ilə bağlı fəaliyyət və proseslərə aydınlıq gətirmək üçün satışın nə olduğunu başa düşmək çox vacibdir.

Və sadə dillə desək, satış - effektiv ünsiyyətin qurulmasını, inandırma bacarıqlarını, habelə müştəri ehtiyaclarını və gözləntilərini başa düşməyi tələb edən dinamik fəaliyyət sahəsidir.

Satış həmçinin aşağıdakı təriflərlə qeyd edə bilərik:

Satış - malların və ya xidmətlərin ticarətini əhatə edən biznesin mühüm aspektidir. Satış hər hansı bir biznesin onurğa sütunudur, onun böyüməsini və davamlılığını təmin edir. Daha sadə dillə desək, satış mal və ya xidmətlərin pul müqabilində dəyişdirilməsidir. Bu, birbaşa qarşılıqlı əlaqə, onlayn platformalar və ya pərakəndə satıcılar kimi vasitəçilər vasitəsilə baş verə bilər. Effektiv satış strategiyaları müştərilərin ehtiyaclarını anlamaq, inam yaratmaq və potensial alıcıları alış-veriş etməyə inandırmaqdan ibarətdir.

“Satış” anlayışının mənşəyi 18-ci əsr Avropasına gedib çıxır. Həmin dövrdə tacirlər mövcud ehtiyatları azaltmaq və yeni məhsullar üçün yer açmaq məqsədilə müəyyən dövrlərdə malları daha aşağı qiymətlərlə təklif edirdilər. Bu cür təşviqedicilik yanaşma metodu istehlakçıların alış marağını artırdığı üçün geniş yayılmış və zamanla “satış” anlayışı kimi formalaşmışdır.

19-cu əsrin sonlarından 20-ci əsrin əvvəllərinə qədər ABŞ və Avropada bir-birinin ardınca iri univərmaqlar açıldı və yeni müştəriləri cəlb etmək məqsədilə aktiv satış kampaniyaları həyata keçirilmişdir. Bu dövrdə Şükran Günü və Milad alış-veriş mövsümündən sonra "Qara Cümə" kimi geniş miqyaslı mövsümi satışlar meydana çıxdı və istehlakçılar üçün müntəzəm tədbirlərə çevrildi.

20-ci əsrin ortalarında müharibədən sonrakı illərdə şirkətlər kütləvi istehsal olunan məhsullar vasitəsilə istehlakçıları cəlb etmək, satış həcmi artırmaq və dövriyyəsinə sürətləndirmək məqsədilə satışlardan istifadə etməyə başlamışlar. Xüsusilə ABŞ-da satış istehlak

mədəniyyətinin bir hissəsi kimi möhkəm şəkildə formalaşdı və nəticədə Yaponiya da daxil olmaqla digər ölkələrə də yayıldı.

Satışın mahiyyətini anlamaq üçün yerli və xarici müəlliflərin müxtəlif yanaşmaları var.

Maqomedov Ş.Ş., görə satış - istehlakçıların ehtiyac və istəklərini təmin etmək üçün mübadilə mexanizmidir. [9, s.88].

Müəlliflər Evtodieva.T.E. və Morgina E.S. görə satış şirkətin hazır məhsulunu satmaq üçün göstərdiyi söyləri tamamlayan fəaliyyət kimi müəyyən edirlər [6, s. 165].

Jobber D. satışsı ticarət sənətidir, prinsiplər, texnikalar, şəxsi bacarıq və qabiliyyətlər toplusundan istifadə edən mürəkkəb proses kimi müəyyən edilir [5, s.19].

Hamının bildiyi kimi, kiçik və ya böyük olsun, biznes üçün gəlir gətirən şey satışdır. Satış olmasaydı, şirkət böyük itkilərə məruz qalardı. Satış həmçinin müştərilərin seçimlərini və bazarda rəqabəti təhlil edərək, qiymətli bazar məlumatları ilə təmin edir. Bundan əlavə, satış çox mühüm rol oynayır:

Müştərilərlə əlaqələrin saxlanması: Satış mütəxəssisləri müştərilərlə münasibətləri inkişaf etdirir və əlaqə saxlayır, bu da öz növbəsində sədaqət və gəlirin artmasına səbəb olur.

Rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsi: Güclü satış performanssı biznesi rəqiblərindən fərqləndirir, bazarda uğur qazanmağa imkan verir.

Gəlirliliyin artırılması: Düzgün satış strategiyaları potensial müştəriləri ödəniş etməyə hazır müştərilərə çevirməklə mənfəət marjalarını maksimuma çatdıra bilər.

Bazarın genişləndirilməsi: Satış söyləri şirkətlərə yeni bazarlara daxil olmağa və daha geniş müştəri bazasına çatmağa kömək edir.

Brend yaratmaq: Uğurlu satış söyləri daha çox müştəri cəlb edərək, brend şüurunu və reputasiyasını yaxşılaşdırır.

*Innovasiyanın maliyyələşdirilməsi*: Satışdan əldə olunan gəlir innovasiya, tədqiqat və inkişaf üçün maliyyə mənbəyi kimi çıxış edə bilər.

Satış, qısaca desək, malların və ya xidmətlərin pulla dəyişdirildiyi əməliyyatdır. Bəs o zaman necə işləyir? Satış malları və ya xidmətləri satan şəxs və ya qurumun həmin mal və ya xidmətlərə sahiblik hüququnu alıcıya keçirdikdə baş verir. Bunun müqabilində alıcı müəyyən məbləğdə pul və ya razılaşdırılmış digər aktivləri ödəyir. Əməliyyatın rəsmi qüvvəyə malik olması üçün satıcı və alıcının bütün şərtləri və detallar üzərində razılığa gəlməsi tələb olunur. Bu detallara satılan əşyanın qiyməti, miqdarı, çatdırılma üsulu və çatdırılma vaxtı daxil ola bilər. Bundan əlavə, təklif olunan məhsul və ya xidmət mübadilə üçün əlçatan olmalıdır. Satıcı həm də əşyanı və ya xidməti alıcıya ötürmək üçün qanuni hüquqa malik olmalıdır.

Satış prosesi – alıcının perspektivlərini nəzərə alaraq onları potensial müştərilərdən ödəniş edən müştərilərə çevirməyə imkan verən, əvvəlcədən planlaşdırılmış strategiyadır. Bu proses müştəri ilə effektiv ünsiyyətin qurulmasını, ehtiyaclarının müəyyən edilməsini və uyğun həllərin təqdim edilməsini əhatə edir.

Satışlar təsadüfən baş vermir. “Gəlin bunu sınayaq və ümid edək ki, işləyəcək” prinsipi ilə işləmirlər. Satış prosesi hər bir müştəriyə yaxınlaşmağa və yeni müştəri qazanmaq üçün strukturlaşdırılmış addımlar vasitəsilə onlara rəhbərlik etməyə imkan verir.

## **2.2. Satış növləri, onların xüsusiyyətləri və təsnifatı**

20-ci əsrin əvvəllərində ilk satış təcrübəsi kənd mağazasında başlamışdı. Gənc köməkçi Frank Vulvort müştəriləri inandırmaqda çətinlik çəkirdi və satış etməkdən qorxurdu. Çarəsiz halda o, bütün mövsümi malları

piştaxtanın üstünə tökdü və “Hər şey 5 qəpiyə” yazısını vurdu. Mallar qısa zamanda satıldı! Satış formulası belə tapıldı: İnsanlar istənilən endirimlə demək olar ki, hər şeyi alırlar.

İş dünyasında “Satışlar” gəlir və böyümənin idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Bununla belə, bütün satışlar bərabər yaradılmaz. Birbaşa satışlar, dolayı satışlar, aktiv satışlar və passiv satışlar şirkətlərin hədəf bazarlarına çatmaq üçün istifadə etdikləri dörd fərqli satış strategiyasıdır.

Satışın müxtəlif növlərini başa düşmək, satış söylərini optimallaşdırmaq üçün satış çox vacibdir. Satışın növlərinə gəldikdə isə aşağıdakılara nəzər yetirək.

- Birbaşa satış
- B2B satışları (Biznesdən Biznesə)
- B2C satışı (Biznesdən İstehlakçıya)
- B2G satışı (Biznesdən Hökumətə)
- Şəbəkə marketinqi
- Onlayn satış
- Telemarketinq
- Tender satışı

Satışın xüsusiyyətlərini daha yaxşı başa düşmək üçün yuxarıda qeyd olunan satış növlərini və onların xüsusiyyətlərini növbəti fəsillərdə daha ətraflı izahlarla baxacağıq.

**Aktiv satış** - müştərilərlə aktiv və məqsədyönlü şəkildə əlaqə saxlamaq və onlara məhsul və ya xidməti satmağa çalışmaq kimi ənənəvi bir yanaşmadır.

Deməli aktiv satış danışıqlar aparmaq, müştəri ilə əlaqə yaratmaq və aktiv şəkildə məhsul və ya xidmət təklif etməkdir. Burada əsas şey satıcının aktiv roludur. Aktiv satışda əsas vəzifə müştəri ilə düzgün əlaqə qurmaq, onun ehtiyaclarını müəyyən etmək və onu məhsul və ya xidməti almağa inandırmaqdır.

Aktiv satış prosesində satış mütəxəssisi uğur qazanmaq üçün bir sıra mərhələlərdən keçir. Əvvəlcə müştəri ilə əlaqə qurur, onun ehtiyacları və problemləri ilə maraqlanır. Daha sonra satıcı hansı məhsulun və ya xidmətin müştəri üçün daha faydalı olacağını öyrənmək üçün fəal şəkildə suallar verir.

Bundan sonra mütəxəssis öz məhsulunu və ya xidmətini aktiv şəkildə təklif edir, müştərinin diqqətini onun alacağı məhsul və ya xidmətin fayda və üstünlüklərinə yönəldir. Məhsulun əsas xüsusiyyətlərini bilmək və aktiv satış zamanı onları vurğulaya bilmək vacibdir.

Aktiv satış potensial müştərilərin diqqətini cəlb etməklə onlarla şəxsi əlaqə yaratmaq üçün əla yoldur. Bu, həmçinin məhsul və ya xidmət haqqında rəy almaq üçün yaxşı bir vasitədir. Bununla belə, habelə aktiv satış çox vaxt aparan, bahalı da ola bilər və bu isə məhdud resurslara malik başlanğıc müəssisələr üçün optimal seçim olmaya bilər.

**Passiv satış** – isə daha müasir bir yanaşmadır, müştərilərlə birbaşa aktiv əlaqə yaratmadan onları məhsul və ya xidmətə cəlb edən cəlbəedici və dəyərli məzmunun hazırlanmasını nəzərdə tutur. Aktiv satışlardan fərqli olaraq, passiv satışlar daha qısa və sadə bir prosesdir. Əsasən, satıcı müştəriyə məhsul və ya xidmət haqqında məlumat verir, sonra isə müştərinin qərar verməsini gözləyir.

Passiv satışlar satıcının aktiv iştirakını tələb etmir, ona görə də onların özəlliyi ondan ibarətdir ki, müştəri alış zamanı qərarı özü verir. Bu yanaşma müştərinin artıq məhsul və ya xidmətlə tanış olduğu və əlavə inandırma tələb olunmadığı vəziyyətlər üçün uyğundur.

Hər iki yanaşmanın öz müsbət və mənfi cəhətləri var və başlanğıc üçün ən yaxşı satış strategiyası aktiv və passiv satışın birləşməsini əhatə edir. Məhdud vaxt və resurslar varsa, potensial müştərilər yaratmaq üçün yüksək keyfiyyətli məzmun yaratmaq və ya SEO kimi passiv satış üsullarına

diqqət yetirmək olar. Əgər daha çox vaxt və resurslar varsa, passiv satış söyləri ilə birbaşa ünsiyyət qurmaq və ya sənaye tədbirlərində iştirak etmək kimi aktiv üsullarla tamamlamağı düşünmək olar.

İndi isə birbaşa və dolayı satışın təriflərinə və onların fərqlərinə baxaq.

**Birbaşa satış** - məhsul və ya xidmətləri vasitəçilər istifadə etmədən birbaşa son istehlakçıya satılmasını nəzərdə tutur. Bu yanaşma ilə şirkətlər adətən müştərilərlə əlaqə saxlamaq və sövdələşməni bağlamaq üçün öz satış qüvvələrinə güvənirlər. Birbaşa satış üzbəüz görüşlər, telefon zəngləri və ya onlayn qarşılıqlı əlaqə də daxil olmaqla bir çox formada ola bilər.

Birbaşa satışın əsas xüsusiyyətlərindən biri satıcı ilə alıcı arasında birbaşa əlaqədir. Bu birbaşa əlaqə fərdiləşdirilmiş ünsiyyətə və satış yanaşmasına imkan verir. Birbaşa satışla məşğul olan şirkətlər, müştərilərinin ehtiyaclarını və üstünlüklərini daha dərinlən dərk edərək onlarla güclü əlaqələr qurmaq imkanı əldə edirlər.

Bundan əlavə, birbaşa satış - müştəriləri effektiv şəkildə cəlb etmək və onları alış-veriş etməyə inandırmaq üçün çox vaxt, geniş məhsul biliyi və güclü şəxsiyyətlərarası bacarıqlar tələb edir. Satış nümayəndələri satdıqları məhsul və ya xidmətlərin xüsusiyyətləri və üstünlükləri haqqında məlumatlı olmalı və müştərilərin hər hansı narahatlıq və ya etirazlarını həll etmək bacarığına malik olmalıdırlar.

**Dolayı Satış**, birbaşa satışdan fərqli olaraq, vasitəçilər vasitəsilə məhsul və ya xidmətlərin satışını nəzərdə tutur. Bu vasitəçilər resellerlər, distribyutorlar və ya hətta filiallar ola bilər. Bu satış modelində şirkətlər son istehlakçıya çatmaq üçün üçüncü tərəf kanallarına etibar edirlər.

Dolayı satış, məsələn, pərakəndə mağazalar vasitəsilə, onlayn bazarlarla əməkdaşlıq və ya müstəqil satış

nümayəndələri şəklində bir çox formalarda ola bilər. Bu yanaşma şirkətlərə hər bir müştəri ilə qarşılıqlı əlaqəni birbaşa idarə etmədən mövcud paylama şəbəkələrinə daxil olmağa, qurulmuş əlaqələrdən faydalanmağa və bazarda iştirakını genişləndirməyə imkan verir.

Birbaşa və dolayı satış anlayışlarını müəyyən etdik, indi isə bu iki yanaşma arasındakı əsas fərqlərə nəzər yetirək:

Nəzarət dərəcəsi: Birbaşa satışda şirkətlər satış prosesinə, müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəyə və satış nəticələrinə tam nəzarət edirlər. Onlar birbaşa satış qüvvələrini idarə edir və müştəri ehtiyaclarını dərindən başa düşürlər. Bunun əksinə olaraq, dolayı satış müəyyən dərəcədə nəzarətin vasitəçilərə verilməsini nəzərdə tutur. Şirkətlər məhsul və ya xidmətlərini effektiv şəkildə satmaq üçün tərəfdaşlarının imkanlarına və öhdəliklərinə etibar etməlidirlər.

Müştəri əlaqələri: Birbaşa satış şirkət və müştəri arasında birbaşa əlaqə yaradır. Bu sıx əlaqə təkbətək ünsiyyətə, əlaqələrin qurulmasına və dəyişən müştəri ehtiyaclarını daha yaxşı başa düşməyə imkan verir. Dolayı satış isə son müştəri ilə əlaqəni saxlamaq üçün vasitəçilərə güvənir. Dolayı satış müştəri ilə satıcı arasında sıx əlaqəni qurban verə bilər, lakin o, daha geniş müştəri bazasına çatmaq üçün vasitəçilərin təcrübəsindən və qurulmuş etibarından istifadə edə bilər.

Gəlirlilik: Birbaşa satışlar çox vaxt daha yüksək gəlir gətirir, çünki heç bir vasitəçi iştirak etmir. Birbaşa satış vasitəsilə şirkətlər satıcılar və ya distribyutorlara qiymət artımına nəzarət etməyə imkan əldə edirlər. Bu yanaşma satış prosesində qiymət siyasətinin qorunmasını təmin edir və məhsulun bazar dəyərinin sabitliyini saxlamağa kömək edir. Dolayı satışlar, isə vasitəçilər ilə gəlir bölgüsü modelini əhatə etsə də, daha geniş müştərilərə çıxış əldə edə və satış həcmi artırır bilirlər.

Onlayn mağaza satışların effektivliyini artırmaq üçün hər bir satış növünün xüsusiyyətlərini və faydalarını nəzərə almağa kömək edir. Satış yanaşmasını şaxələndirməklə, müştəri ehtiyaclarına uyğunlaşdırmağa yardım edir.

Beləliklə satış biznesin səmərəliliyini və uğurunu artırmağa kömək edəcək. Və satışda əsas şey inam və müştərilərlə effektiv ünsiyyət qurmaq bacarığıdır.

### **2.3 Satışın planlaşdırılması**

Satış planı satış həcmi, məqsədlərini, onlara nail olmaq üçün taktikaları və müəyyən bir müddət üçün gözlənilən mənfəəti təfərrüatlandıran sənəddir. Bu, şirkətin ticarət fəaliyyətini idarə etmək və inkişaf etdirmək üçün bir vasitədir.

Satış planı biznes planına bənzəyir. Bununla belə, biznes planı bütün şirkətin məqsədlərinə, satış planı isə gəlir məqsədlərinə necə nail olunacağına diqqət yetirir. Deməli satış planı satış şöbəsinin məqsədlərini, onlara nail olmaq üçün strategiyaları, hədəf auditoriyanı və potensial maneələri təsvir edən sənəddir.

Satışın planlaşdırılması şirkətlərə ölçüsündən və fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq inkişaf etməyə və miqyasını genişləndirməyə imkan verir.

Satış məqsədlərini təyin etmək. Satmaq istədiyiniz malların həcmi, bağlanmış sövdələşmələrin sayı və konvertasiya dərəcəsi əvvəlcədən müəyyənləşdirilir. Belə ki, satış planı fərziyyələrə deyil, rəqəmlərə əsaslanır, ona görə də o, SMART məqsədləri müəyyən etməyə və şirkətin fəaliyyət istiqamətini təyin etməyə kömək edir.

Satış şöbəsinin işini təşkil etmək. Xüsusi məqsədlər olduqda, biznes proseslərini sadələşdirmək, prioritetləri təyin etmək və komanda üzvləri üçün tapşırıqlar təyin edilir.

İşçiləri həvəsləndirmək. Satış planının köməyi ilə nəinki hədəflər qoya bilərsiniz, həm də planın yerinə yetirilməsini

təşviq etmək üçün mükafat sistemi üzərində düşünmək mümkündür. Bu yanaşma işçilərin daha çox işləməsini stimullaşdırmağa və eyni zamanda bütövlükdə şirkətin səmərəliliyini artırmağa kömək edir.

Nəticələri izləmək. Satış planı və onun həyata keçirilməsinə dair hesabat biznesin effektivliyini təhlil etməyə, müxtəlif dövrlər üçün nəticələri müqayisə etməyə və onun inkişaf dinamikasını öyrənməyə imkan verir.

Satışın sistemləşdirilməsi iflasın qarşısını almağa, bazarda rəqabət qabiliyyətini qorumağa, inkişafa və uyğunlaşmaya kömək edir.

Şərti olaraq, fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq, bütün satış planları müddətinə görə bölünə bilər:

- qısamüddətli;
- orta müddətli;
- uzunmüddətli.

Qısamüddətli planlar orta hesabla bir həftə və ya bir aya, orta müddətli planlar - rüb və ya altı aya, uzunmüddətli planlar - bir il və ya daha çox müddətə hazırlanır. Bununla belə, bu müddətlər çox şərtidir və bir çox amillərdən, o cümlədən şirkətin ölçüsündən asılıdır. Beləliklə, böyük bir iş üçün orta müddətli satış planı bir ildən beş ilə qədər, uzunmüddətli plan isə beş il və ya daha çox müddəti əhatə edə bilər. Satış planları da onların effektivliyinə görə təsnif edilir.

Minimum plan. Zərərsizlik nöqtəsinə çatmaq üçün əldə edilməli olan satış həcmi göstərir.

Əsas satış planı. Şirkətin müəyyən müddət ərzində əldə edə biləcəyi və əldə etməyə çalışdığı mənfəət səviyyəsini göstərir.

Maksimum plan. Bu, satış komandası üçün motivasiya etməyə imkan verən iddialı və çətin plandır.

Ümumiyyətlə, satış planı şirkətin müxtəlif şöbələri üçün hazırlansa da belə nadir hallarda eyni olur belə ki, onlayn mağazada gündəlik telemarketing və canlı satışın nəticələri reallıqda əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir və bu müxtəlif amillərdən asılıdır.

Satış planını tərtib edərkən onun əsas hədəflərini nəzərə almaq vacibdir. Bu, şirkətin müəyyən bir şöbəsi üçün plan, bütün işçilər üçün ümumi plan və ya fərdi plan ola bilər.

Satış Planının Strukturu. Satış planı hər bir şirkətin öz imkanlarını, iş xüsusiyyətlərini və biznes sahəsini nəzərə alaraq özü üçün yaratdığı universal sənəddir. Buna görə də hər kəsin ciddi şəkildə riayət etməli olduğu vahid ciddi struktur yoxdur. Məsələn, böyük bir şirkət üçün satış planı çox güman ki, uzunmüddətli, geniş həcmli və ya ətraflı olacaq, kiçik yerli biznes üçün isə plan qısamüddətli və minimalist olacaq. Bununla belə, əksər satış planlarına daxil olan ümumi komponentlər var. Bunlara aşağıdakı bölmələr daxildir.

Müştərilər. Bu bölmədə hədəf auditoriya və potensial alıcıların hədəf qrupları təsvir edilir.

Gözlənilən mənfəət. Bu bölmə seçilmiş dövr üçün şirkətin mümkün gəlirlərini təsvir edir. İstənilən mənfəəti müəyyən etmək üçün zərərsizlik nöqtəsi hesablanır, satış səviyyəsi və əvvəlki dövr üçün mənfəət təhlil edilir. Minimum mənfəəti, orta arzu olunan gəliri və mümkün maksimumu təyin etmək mümkün olur.

Strategiya və taktika. Bu bölmədə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün görülməli tədbirlər haqqında məlumat verilir. Məsələn, mövcud müştərilərlə işləmək və təkrar satışları stimullaşdırmaq strategiyası, məhsul paylama kanalları, yeni potensial müştəriləri cəlb etmək yolları və onları müştərilərə çevirmək üçün taktikalar öz əksini tapır.

**Təbliğat.** Bu bölmə yeni və mövcud müştəriləri alış-veriş etməyə təşviq edəcək təklifləri təsvir edir. Bunlar loyallıq proqramları, endirimlər, satışlar və digər təşviqlər ola bilər.

**Son tarixlər və məsul şəxslər.** Bu bölməyə son tarixlər və onların yerinə yetirilməsinə cavabdeh olan şəxslərin adları, habelə cari tapşırıqların yerinə yetirilməsi daxildir.

**Resurslar.** Bu bölmədə olan alətlər təsvir olunur. Satışda məqsədə çatmaq üçün ən vacib vasitədir.

Beləliklə satış planı satış departamentinin (şöbəsinin) məqsəd və vəzifələrini, habelə əlaqəli məlumatları əks etdirən bir sənəddir: hansı resurslara ehtiyac var, hansı müddətlər olacaq, məsul şəxslər, müştəriləri cəlb etmək üçün promosyonlar və s.

Fərqli məqsədlər üçün fərqli planlar ola bilər. Məsələn, bir şirkəti yeni bir bazara təqdim etmək üçün bir plan və ya yeni məhsulun satışının səmərəliliyini artırmaq üçün bir plan yaratmaq olar. İşin məqsədlərini, strategiyayı bütün komandaya çatdırmaq və işin səmərəliliyinə nəzarət etmək üçün satış planı lazımdır. Satış planı yaratmaq üçün rəqibləri öyrənməli, bazar tendensiyalarını müəyyən etməli və məqsədlərə çatmaq üçün biznesin çatışmayan cəhətlərini təhlil etmək lazımdır.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Satış niyə vacibdir?
2. Satış tərifini xarakterizə edin?
3. Satışın mahiyyətini ilə bağlı müəlliflərin hansı yanaşmaları var?
4. Satışın növlərini təsnifləşdirin?
5. Satış xüsusiyyətlərinə necə həyata keçirilir?
6. Birbaşa və dolay satışın arasındakı fərqi qeyd edin?
7. Satışın planlaşdırılmasının əhəmiyyəti nədən ibarətdir?

### **III FƏSİL**

## **MÜƏSSISƏNİN SATIŞ SİSTEMİNİN İDARƏ OLUNMASI**

### **3.1 Müəssisənin satış sisteminin qurulması və idarə olunmasının mahiyyəti**

Müasir bazar iqtisadiyyatının əsas həlqəsi olan müəssisə mülkiyyət formasında asılı olmayaraq, ictimai tələbatı ödəmək, mənfəət əldə etmək və ya sosial vəzifələri yerinə yetirmək məqsədi ilə məhsul istehsal edən və satan, işlər görən və xidmətlər göstərən hüquqi şəxs kimi çıxış edən və sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirən müstəqil təsərrüfat subyektidir. Hüquqi şəxs statusu onlara müstəqil şəkildə aktivlərə sahib olmaq, müqavilələr bağlamaq və öhdəliklər götürmək imkanı verir. Müəssisə qanunla qadağan olunmayan və müəssisənin nizamnaməsində nəzərdə tutulmuş məqsədlərə cavab verən istənilən təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququna malikdir.

Müəssisələr mürəkkəbliyi ilə xarakterizə olunur. Onların marketing, istehsal, satış və maliyyə kimi bir çox ixtisaslaşdırılmış şöbələri var və tez-tez eyni vaxtda müxtəlif bazarlarda əməliyyatları idarə edirlər.

Müəssisədə satış sistemi malların və ya xidmətlərin effektiv satışını və mənfəətin əldə edilməsini təmin edən bir-biri ilə əlaqəli proseslər və alətlər kompleksidir. Bu, potensial müştərilərin cəlb edilməsindən tutmuş, əməliyyatın və sonrakı xidmətin başa çatdırılmasına qədər bütün mərhələləri əhatə edir.

Mövcud iqtisadi şəraitdə və yüksək rəqabət mühitində satış sistemini bacarıqla quran və məhsullarının satış xəttini genişləndirə bilən şirkətlər uğur dalğasıdadır. Məhsul nə qədər keyfiyyətli və unikal olsa da, müştəri tapmaq inandırmaq, müştəriyə düzgün yanaşmaq və danışıqları

düzgün istiqamətə yönəltmək bacarığı olmadan sərfəli sövdələşmə etmək çox çətindir. Bütün bunlar satış sisteminin vəzifələridir və yalnız peşəkar menecer və onun komandası sövdələşmə etməyin düzgün həll yollarını tapa bilər.

Satış sisteminin əsas funksiyası satışın artımına və inkişafına birbaşa zəmanət verməkdir. Lakin belə bir sistemin qurulmasına aydın, tənzimlənmiş yanaşma olmadan şirkətin işinin bu aspektində sabitliyə nail olması mümkün deyil. Nəticə etibarilə, satışların idarə edilməsi prosesini təmin edən biznes proseslərinin tənzimlənmiş təsvirindən ibarət olan metodoloji satış dəstəyi ön plana çıxır.

*Satışın metodik təminatı dedikdə* - satış proseslərini tənzimləyən təşkilati-idarəetmə sənədlərinin və iş alqoritmlərinin, habelə qeyri-müəyyənlik şəraitində fəaliyyət göstərən konkret təşkilat üçün onun potensialı, korporativ mədəniyyəti və işçilərin peşəkarlığı nəzərə alınmaqla zəruri sənədlərin işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

Satışın metodik təminatı, ilk növbədə, konkret şirkət üçün işlənib hazırlanmış və ona satışı həyata keçirməyə kömək edən idarəetmə sənədləri toplusudur. Belə sənədlər arasında:

- satış şöbəsi haqqında əsasnamə, satış siyasəti;
- iş təsvirləri;
- hesabat və planlaşdırma sənədlərinin formaları;
- iş alqoritmləri, metodları və təlimatları, satış işçiləri üçün təlim - potensial müştərilərlə işləmək, kommersiya sirri olan məlumatlarla işləmək;
- satış üsullarının daxili korporativ kitabçası - müxtəlif satış vəziyyətlərinə uyğun gələn ən uğurlu dil dönüşləri və s.

Ölkəmizdə biznesin inkişafının hazırkı mərhələsi müəssisələr arasında daim artan rəqabət səviyyəsi səbəbindən

satışın idarə edilməsi baxımından sistemli yanaşmanın tətbiq edilməsinə müstəsna ehtiyac vardır. Bununla əlaqədar olaraq, indiki mərhələdə satışın sistemli idarə olunması üçün bir sıra zəruri şərtləri müəyyən etmək olar.

Birincisi, "müasir" satış şöbəsinin qurulması. Eyni zamanda, (satış şöbəsinin rəisi, satış direktoru), direktorun müavini - orta menecer (xətt meneceri, nəzarətçi, şöbə müdirləri və ya köməkçiləri, satış nümayəndələri, satış menecerləri)

İkincisi, orta səviyyəli satış menecerində müasir kompetensiyaların (özünü təşkil etmə, operativ qərarlar qəbul etmə bacarığı, nəticəyə diqqət və s.) olması.

Üçüncüsü, satış direktoru analitik təfəkkürə malik olmalı, toplanmış məlumatları emal etməyi və şərh etməyi bacarmalı və ona operativ reaksiya verməlidir.

Nəhayət, yüksək səviyyəli rəhbərlik şirkət üçün zəruri olan idarəetmə sənədlərini hazırlamaq bacarığına malik olmalıdır.

Sistem "koordinasiyalı" işləyə bildikdə optimal olacaq. Başqa sözlə, metodoloji dəstəyi satış proseslərinin hərəkət etdiyi "bələdçilər"lə müqayisə etmək olar. Əgər şirkətdə satış dəstəyini tənzimləyən sənədlər yoxdursa, o zaman satış meneceri tərəfindən təmsil olunan şirkət işçilərə müstəqil şəkildə "necə işləməyi" müəyyənləşdirməyə imkan verir, yəni onlara öz həyat prioritetlərini, toplanmış təcrübələrini, nə edilməli və edilməməli olduğu barədə fikirləri rəhbər tutmağa imkan verir.

Bu vəziyyətdə işçi heyətin gözlənilməz və arzuolunmaz hərəkətlərinə görə bütün məsuliyyət yükü müəssisənin rəhbəri və biznesi quran, işçiləri işə götürən, lakin oyun qaydaları haqqında tabeliyində olanlara məlumat verməyən satış menecerinin üzərinə düşür.

Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatın satış sisteminin idarə edilməsində bir alət kimi tənzimləmə (istehsal, əmək, sosial) və digər münasibətlərin iştirakçılarına subyektiv hüquqi öhdəliklər verməklə hüquqi tənzimlənmənin təşkili üsulu birmənalı qiymətləndirilə bilməz. Hər şey idarəetmə vasitəsinə ehtiyacdən və ondan istifadə etmək bacarığından asılıdır. Effektiv idarəetmə vəziyyətində satış şöbəsinin işində tənzimləmə "təlimatlar", satışın müəyyən mərhələsində operativ qərarların təmin edilməsi dayanır. Burada "satış təlimatı" dedikdə, satışın tətbiqi metodologiyası, marketinq üzrə hesabat, planlaşdırma, strateji sənədlərin iş alqoritmləri, formaları və mahiyyəti nəzərdə tutulur.

Tənzimləmə həm də menecerin vaxtına əhəmiyyətli qənaət etməyə imkan verir. Bir dəfə nəyi və necə edəcəyini və hansı formada "edilməli" barədə hesabat verməli olduğunu tərtib edib təsvir etdikdən sonra, menecer məsuliyyətsiz və ya yeni işçilərə bunu bir neçə dəfə təkrarlamaq məcburiyyətində qalmır.

Satış sisteminin əsas komponentlərini qısaca nəzərdən keçirək.

Satış sisteminin ilkin elementi və ya "sistemə daxil olma" biznes sahiblərinin imkanlarını və prioritetlərini müəyyən edən "ilkin şərtlər" anlayışıdır: Bizdə hansı resurslar var? Biz nə edirik? Biz kimə satırıq? Hansı şərtlərlə satırıq? Şirkətin biznes məqsədlərini, biznes planını və şirkətin marketinq planını ehtiva edir.

Müasir satış sistemində aşağıdakı şöbələr böyük əhəmiyyət kəsb edir:

- 1) Satınalma şöbəsi — təchizatçılarla iş (əməkdaşlıq şərtləri, endirimlər, bonuslar, təxirə salınmış ödəniş və s.); çeşidlərin əks olunduğu sənəd (məhsul adlarının sayı, alınan malların həcmi);

2) Nəqliyyat şöbəsi — məhsulların istehsalçıdan şirkətin anbarına və şirkətin anbarından satış məntəqəsinə çatdırılmasını təşkil edən struktur bölmə.

3) Anbar şöbəsi — tədarükçüdən məhsulların qəbulu, paylanması, saxlama yerləri üzrə çeşidlənməsi, məhsulların uçotu, saxlanması, satışdan əvvəl tamamlanması, məhsulların yığılması və müştərilərə göndərilməsi;

4) Satış şöbəsi — satışın coğrafiyasının müəyyən edilməsi, qiymət siyasəti (müştərilərlə əməkdaşlıq şərtləri); paylama kanalları üzrə paylama (satışın strukturlaşdırılması);

5) HR şöbəsi — kadrların seçilməsi, sınaq müddətinin təşkili; HR siyasəti (təşkilati əsasnamələr üzrə təlim; sertifikatlaşdırma, kadr ehtiyatının formalaşdırılması və s.);

6) Maliyyə şöbəsi — şirkətin ehtiyacları üçün vəsaitlərin uçotu və bölüşdürülməsi;

7) Marketing şöbəsi – məhsulun təşviqi (reklam, tanıtım fəaliyyəti); satışın təşviqi (satış komandasının motivasiyası, ticarət marketing fəaliyyəti);

8) İdarəetmə – biznes prosesinin planlaşdırılması (satış, büdcə, şirkətin inkişafı); biznes proseslərinin idarə edilməsi (koordinasiya, tənzimləmə); biznes prosesinə nəzarət (hesabat sistemi, qiymətləndirmə meyarları).

Satış sisteminin yuxarıda göstərilən bütün elementləri sənədlər şəklində qısa, yığcam, sadə dildə yazılmalıdır. Yalnız bundan sonra tənzimləmə faydalı olacaq. Bu mühüm mərhələdə menecerlərin satışın idarə edilməsinə, tabeliyində olan şöbələrə və əlaqəli bölmələrə peşəkar və rəsmi təsirinin konsolidasiyası başlayır. Müasir bizneslər yeni səviyyəyə - məhz komanda işi şəklində idarə olunma səviyyəsinə çatıb. Və müasir satış sistemi hazırlanarkən və tətbiq edilərkən bu mühüm prinsiplər nəzərə alınmalıdır.

### **3.2 Paylama kanallarının formalaşdırılması və effektivliyinin qiymətləndirilməsi**

Hədəf seqmenti potensial alıcılar qrupudur (istehsalçı üçün əhəmiyyətli olan və marketing fəaliyyətlərinə bərabər cavab verən), onların ehtiyaclarını istehsalçı şirkət öz strategiyasına uyğun, resurslarına görə və fayda əldə etmək üçün tam şəkildə təmin edə bilər. Hədəf seqmentləri bazarın növündən asılı olaraq dəyişən müəyyən seqmentasiya meyarları əsasında müəyyən edilir. Hədəf seqmentləri müəyyən edildikdən sonra təşkilatın qarşısında paylama kanallarının formalaşdırılması vəzifəsi durur.

*Paylanma kanallarının formalaşması.* Paylanma kanalları malların istehsalçıdan istehlakçıya doğru hərəkət etdiyi yoldur. Paylanma kanalları, istehsalçıdan son istehlakçıya gedən yolda müəyyən bir məhsul və ya xidmətin mülkiyyət hüququnun ötürülməsini asanlaşdıran təşkilatlar və ya şəxslər məcmusudur.

Paylanma kanallarının aşağıdakı əsas funksiyaları fərqləndirilir:

- daşıma: məhsulların istehsal yerindən istehlak yerinə qədər hərəkətini asanlaşdıran hərəkətlərin məcmusu;
- saxlama: malların satın alınma anında mövcudluğunun təmin edilməsi;
- “bölüşdürmə”: istehlakçıların tələbatını ödəyən malların kifayət qədər miqdarının təmin edilməsi;
- qablaşdırma: müxtəlif istehlak vəziyyətlərində lazım olan tamamlayıcı və ya ixtisaslaşdırılmış mallar blokunun formalaşdırılması;
- məlumat əlaqələrinin yaradılması: bazar ehtiyacları və tendensiyaları haqqında məlumatlılığın artırılması;
- riskin bir hissəsini qəbul etmək: maliyyə, iqtisadi, təşkilati.

Paylanma kanallarının üç növü var:

1. Birbaşa - vasitəçi təşkilatların iştirakı olmadan əmtəə və xidmətlərin istehsalçıdan istehlakçıya qədər hərəkəti ilə bağlıdır;

2. Dolay - əmtəə və xidmətlərin əvvəlcə istehsalçıdan naməlum iştirakçıya - vasitəçiyə, sonra isə ondan - istehlakçıya hərəkəti ilə əlaqədardır;

3. Qarışıq - malların paylanması birbaşa və dolay kanallarının xüsusiyyətlərini birləşdirir.

Paylanma kanallarına aşağıdakılar təsir edə bilər:

- malın keyfiyyət xüsusiyyətləri;
- malların daşınma qabiliyyəti;
- istehsalçının coğrafi yeri;
- rəqiblərin olması, çeşidin genişliyi;
- saxlama şərtləri və şərtləri.

Birbaşa paylama kanalı aşağıdakı hallarda effektivdir:

- satılan malların miqdarı kifayət qədər böyükdürsə və birbaşa paylama xərcləri özünü doğruldur;

- şirkətin mallarını satdığı bazarlarda yetərinə ona məxsus anbar şəbəkəsi mövcuddur;

- qiymət tez-tez dəyişir.

Birbaşa satış kanallarının konkret nümunələri birbaşa marketing üsullarıdır: poçt, şəxsi satış, kataloq satışı, telemarketing, öz (markalı) satış nöqtələri. Birbaşa satışın formaları Cədvəl 3.1 birbaşa satış kanalının formaları təqdim olunur.

**Cədvəl 3.1**

**Birbaşa paylama kanalı formaları**

| Birbaşa satış formaları | Xüsusiyyətləri                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Birbaşa poçt göndərişi  | məhsulu satmaq, ölçülə bilən cavab almaq və müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələr qurmaq üçün |

|                |                                                                                                                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | müxtəlif kommersiya təklifləri və digər məlumatların konkret ünvanlara, əvvəlcədən seçilmiş hədəf auditoriyasına göndərilməsini nəzərdə tutur.                     |
| Şəxsi satış    | işçi potensial alıcılardan birinin evində dostlarının və qonşularının iştirakı ilə və ya iş yerində həmkarlarının iştirakı ilə malların təqdimatını təşkil edir.   |
| Firma mağazası | istehsalçının ayrıca struktur bölməsidir. Firma mağazalarında məhsullar istehsalçı qiymətinə satılır ki, bu da demək olar ki, həmişə bazar qiymətindən aşağı olur. |
| Kataloq satışı | poçtla müştərilərə göndərilən və ya mağazalarda satılan kataloqlar vasitəsilə məhsulların satışını nəzərdə tutur                                                   |
| Telemarketing  | malların müştərilərə birbaşa satışı üçün telefondan istifadə edilməsidir.                                                                                          |

|               |                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Onlayn mağaza | internet saytından alış-veriş və satış rahatlığı üçün xüsusi olaraq hazırlanmış proqram təminatı. Hazırda onlar dinamik inkişaf edir və ölkə bazarında nikbin inkişaf perspektivlərinə malikdirlər. |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Birbaşa paylama kanalı unikal, mürəkkəb malların və sənaye məhsullarının satışında ən effektivdir.

Dolayı paylanma kanalları mal və xidmətlərin əvvəlcə istehsalçıdan vasitəçiyə, sonra isə vasitəçidən son istehlakçıya hərəkəti ilə xarakterizə olunur. Bu cür kanallar bazarlarını və satış həcmi artırmaq üçün satış prosesinə müəyyən qədər nəzarəti qurban verməyə hazır olan və həmçinin istehlakçılarla təmasları zəiflətməyə hazır olan müəssisələr üçün faydalıdır. Bununla belə, vasitəçilərdən istifadə onlara müəyyən maddi fayda gətirir.

Qarışıq paylanma kanalları məhsulun paylanmasının birbaşa və dolayı kanallarının xüsusiyyətlərini birləşdirir. Bəzi məhsullar sıfır kanal, bəziləri isə vasitəçi keçidlər vasitəsilə satılır [6, s. 455]. Dolayı paylanma kanalının formalaşması onu formalaşdıran vasitəçilərin növünün və sayının seçilməsini nəzərdə tutur. Vasitəçi əmtəə və xidmətlərin istehsalçıları və istehlakçıları, satıcıları və alıcıları arasında əlaqələrin qurulmasına, əməliyyatların və müqavilələrin bağlanmasına kömək edən şəxs, firma, təşkilatdır.

Vasitəçilik sahibkarlıq fəaliyyətinin növlərindən biridir və bundan belə nəticə çıxır ki, vasitəçilər gəlir əldə etmək məqsədi ilə fəaliyyət göstərirlər. Vasitəçilərin cəlb edilməsi

əmtəə və xidmət istehsalçılarına aşağıdakı üstünlüklərə malik olmaq imkanı verir:

- müəyyən bazar sektorunda fəaliyyət göstərən, müəyyən əmtəə və xidmətlərin toplusu üzrə ixtisaslaşan vasitəçilər belə məhsulların alınmasında maraqlı olan təşkilatları tapa bilir, bununla da istehsal və ticarət kapitalının dövriyyəsini sürətləndirə bilirlər;

- daim bazar mühitində olmaqla, mal və xidmətlərə olan tələb və təklifin dinamikasını öyrənməklə vasitəçilər bazarın davamlı marketinq monitorinqini həyata keçirirlər;

- vasitəçilər öz kapitallarını tədavi sferasına qoyurlar, yəni əmtəə və xidmət istehsalçılarına avans verirlər, istehsal kapitalının dövriyyəsinə qənaət hesabına mənfəətin artırılmasına şərait yaradırlar;

- vasitəçilər tez-tez tərəflərin ödəniş və digər öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi, əmtəə mübadiləsi, kooperasiya, kredit və lizinq əməliyyatlarının etibarlılığının artırılması üçün maliyyə təminatını öz üzərinə götürürlər.

- vasitəçilər malların daşınmasının təşkilində, onların gömrük rəsmiləşdirilməsində və sığortasında köməklik göstərə bilirlər;

- vasitəçilər yaradılmış məhsul anbarlarından malları satmaqla onların çatdırılma müddətlərini azaltmaqla malların rəqabət qabiliyyətini artırirlar;

- vasitəçilər bazarın milli və digər xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla həyata keçirdikləri malların reklamının səmərəliliyinin artırılmasına töhfə verirlər;

- müəyyən əmtəə növü ilə işləmək üzrə ixtisaslaşan vasitəçilər əhəmiyyətli dövriyyə həcminə görə məhsul vahidinə düşən dövriyyə xərclərini azalda bilirlər.

Vasitəçiləri şərti olaraq aşağıdakılara bölmək olar:

- topdansaş;

- pərakəndə satış.

Topdansatış vasitəçilərinin təsnifatına bir çox yanaşma var. Ən ümumi təsnifat meyarlarına aşağıdakılar daxildir

- kimin adından vasitəçi funksiyaları (öz adından və ya istehsalçının adından) və kimin hesabına işlədikləri (öz hesabına və ya istehsalçının hesabına).

Beləliklə, vasitəçiləri aşağıdakı meyarlar üzrə qruplaşdırmaq olar:

- öz adından və öz vəsaitləri hesabına işləyən ticarət vasitəçiləri (diler, brokerlər) belə ki, öz tədarük zəncirlərini və kanallarını layihələndirmək və formalaşdırmaq hüququna malikdirlər və istehsal müəssisəsi bazarın əsas tələbatlarına nəzarət etmək imkanı yoxdur;

- başqasının adından və başqasının hesabına işləyən ticarət vasitəçiləri (makler, səyyar satıcı, agent) istehsal müəssisəsinin və ya daha yüksək səviyyəli ticarət vasitəçilərinin tam nəzarətindədirlər. Son istehlakçı ilə birbaşa əlaqə bu tip ticarət vasitəçilərinə bazar ehtiyacları haqqında etibarlı məlumat almağa imkan verir;

- başqasının adından və öz vəsaitləri ilə işləyən əməliyyatçılar (distributor), paylama kanallarında bilavasitə təchizatçı müəssisələrinin adından və ya öz adından və öz vəsaitləri hesabına işləyən ticarət vasitələrinin ticarət vasitələrinin strukturunda iştirak edirlər. Tamamilə mümkündür ki, son istehlakçıya daha yaxın olan vasitəçilər daha yüksək səviyyəli ticarət vasitəçilərindən daha çox sayda məhsul sata bilirlər;

- öz adından və başqasının işini həyata keçirən ticarət vasitələri (yük alan, komisyonçu) daha yüksək səviyyəli ticarət vasitəçilərinin maliyyə cəhətdən nəzarəti altındadır.

Qeyd etmək ki, logistika əməliyyatları həyata keçirməyən nəqliyyat vasitələrinin cəlb edilməsi onların məhsul tədarükü zəncirində əməliyyatları aşağı salmır, bu bəzi əməliyyatları sözdə logistik vasitələrə həvalə etmək

məqsədi daşıyır. Pərakəndə ticarət müəssisələri paylama kanallarında pərakəndə vasitəçi kimi çıxış edirlər.

Paylanma kanallarına tərəfdaşların (vasitəçilərin) seçilməsi müəssisənin məhsullarının paylanmasının təşkilində ən mühüm strateji qərarlardan biridir. İstehsalçı bu qərarı verməklə məhsulu bazara təqdim edərkən onun uğur və ya uğursuzluğunu praktiki olaraq əvvəlcədən müəyyənləşdirir.

Vasitəçilərin seçilməsi prosesi şərti olaraq aşağıdakı ardıcıl mərhələlər şəklində təqdim oluna bilər:

1. Müəssisə istehsal olunan məhsulların xüsusiyyətlərinə əsasən vasitəçilərin seçilməsi üçün meyarlarının işlənilməsi.

2. Potensial vasitəçilərin məlumat bazasının formalaşdırılması (reklam və ixtisaslaşmış ticarət nəşrlərinin məlumatları əsasında).

3. Vasitəçilərin qiymətləndirilməsi və onların konkret üsulla seçilməsi.

Dolayı paylama kanallarının effektivliyinin qiymətləndirilməsi paylama kanalı iştirakçılarının fəaliyyətinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi ilə nəticələnir. Vasitəçilərin təhlili üçün ən sadə və ən çox istifadə edilən üsul olan ABC analizidir. Bu analizin mahiyyəti vasitəçiləri A, B və C kateqoriyalarına ("yüksək gəlirli", "orta gəlirli", "az gəlirli") bölür və ayrı-ayrı vasitəçilər tərəfindən həyata keçirilən məhsul qruplarının idarə edilməsinə əsaslanır. Vasitəçilərin səmərəliliyi kəmiyyət (vasitəçilərin sayını artırmaqla) və keyfiyyət (fəaliyyətlərinin səmərəliliyini artırmaqla) həcmələrin artmasına şərait yaradır.

Müəssisənin paylama kanalında iştirakçının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin başqa bir üsulu olan

“Satış həcmının səmərəliliyi qiymətləndirməsi” matrisi şəkil 3.1-ində göstərilir

Şəkil.3.1

**Vasitəçilərin qiymətləndirmə matrisi**

|                                   | <b>Aşağı satış<br/>səmərəliliyi</b>              | <b>Yüksək satış<br/>Səmərəliliyi</b>                               |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Yüksək<br/>satış<br/>həcmi</b> | Tam gücü ilə<br>işləməyən “Ulduz<br>Vasitəçilər” | Tam gücü ilə<br>işləyən "Ulduz<br>vasitəçilər "                    |
| <b>Aşağı satış<br/>həcmi</b>      | Aşağı keyfiyyətə<br>malik vasitəçilər            | Satışları aşağı, lakin<br>yüksək effektivliyə<br>malik vasitəçilər |

Metodologiyaya görə, nəzərə almaq lazımdır ki, bütün vasitəçilər eyni dərəcədə səmərəli fəaliyyət göstərmirlər. Yalnız satış həcmi kimi performans amilləri deyil, həm də texnologiya, potensial müştərilər, rəqabət və demoqrafik vəziyyətlərdəki fərqləri ilə qiymətləndirilir. Sonra oxşar xüsusiyyətlərə malik vasitəçilər müqayisə edilir. Nəhayət, bütün vasitəçilər dörd qrupa bölünür:

✓ “ulduz vasitəçilər” (ən effektiv və ən yüksək satış həcminə malik olanlar);

✓ aşağı satış, lakin yüksək effektivliyə malik vasitəçilər;

✓ tam gücü ilə işləməyən “ulduz vasitəçilər” (yüksək satış qabiliyyətinə malikdirlər, lakin səmərəlilik potensialı aşağıdır);

✓ aşağı performans keyfiyyətinə malik vasitəçilər (kiçik satışlara və aşağı səmərəliliyə malikdirlər).

Bundan əlavə, paylama kanallarının fəaliyyətinin təhlili üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunur:

- verilmiş kanal vasitəsilə malların satışının həcmi;

- paylama kanalının işinin təşkili üçün müəssisənin məsrəfləri (hər bir kanalın rentabelliyi) ( $R = \text{Gəlir} - \text{Paylama Xərcləri}$ ) və s.

Beləliklə, paylanma kanalları ilə iştirakçılarla qarşılıqlı asılılığını nəzərə alaraq, kanal tərəfdaşlarının seçilməsi prosesinə xüsusi əhəmiyyət verilməlidir. Paylanma prosesinin təşkilində onların effektivliyinə görə vasitəçiləri seçməklə satış fəaliyyətinin riskini azaltmaq və paylama sisteminin səmərəliliyini artırmaq mümkündür.

### **3.3 Müəssisədə satış şöbəsinin təşkilati strukturu.**

Satış şöbəsi yalnız təşkilatın strukturunun bir hissəsi deyil. Bu, həm də onun böyüməsinin və çiçəklənməsinin mühərrikidir. Məqsədi təkcə mal və ya xidmət satmaq deyil, həm də müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələri təmin edən peşəkarlar komandasıdır.

Satış şöbəsinin təşkili adətən şirkətin fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən və ölçüsündən asılıdır. Amma buna təsir edən başqa amillər də var: müştərilər, paylama kanalları, məhsulun özü, rəqabət səviyyəsi, işçilərin bacarıqları və s.

Satış biznes üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əbəs yerə deyil ki, bu sahə ilə ayrıca mütəxəssislər qrupu məşğul olur. Onlar satış həcmi, gəlirlilik və şirkətin bazar payı ilə bağlı keyfiyyət və kəmiyyət məqsədlərinə nail olmaq üçün birgə səylər göstərirlər.

Satış direktoru kimi də tanınan satış meneceri təşkilatın məhsul və xidmətlərini satmaq üçün strategiyasını müəyyənləşdirir, formalaşdırır və həyata keçirir. O, müəssisənin gəlirliliyini təmin edən qiymətlərlə satışın yüksək səviyyəsinə nail olmaq üçün proqnozlar və strategiyalar hazırlayır.

Satış şöbəsinin rəhbəri və ya HSD, satış menecerlərini idarə edən şəxsdir. HSD orta səviyyəli rəhbər vəzifədir. Demək olar ki, satış şöbəsi olan bütün şirkətlərdə mövcuddur. Menecerin cavabdeh olduğu əsas şey satış planını yerinə yetirməkdir. Beləliklə, satış şöbəsinin müdiri diqqətini satış şöbəsinin operativ idarə edilməsinə yönəldir, Satış direktoru isə bütövlükdə satışın strateji inkişafına cavabdehdir və bütün biznesin uğuruna təsir edən əsas qərarlar qəbul edir.

Yeni bir biznesə başladıqda və ya yenidən təşkil edəndə, şirkət üçün hansının ən yaxşı olduğuna qərar vermək üçün hər bir təşkilati struktur növünün xüsusiyyətlərini nəzər yetirmək lazımdır.

- Xətti təşkilati struktur.
- Funksional təşkilati struktur.
- Xətti-funksional struktur.
- Bölmənin təşkilati strukturu.
- Layihənin təşkilati strukturu.
- Matris quruluşu.

Satış departamentinin funksiyaları yalnız mal və ya xidmətlərin satışı ilə məhdudlaşmır. Buraya müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələr qurmaq və onların məmnuniyyətini təmin etmək də daxildir.

Satış şöbəsinin əsas prinsiplərinə aşağıdakılar daxildir:

- Effektiv satış departamenti üçün meyarlar
- Satış şöbəsinin strukturu
- Satışın təşkilinin əsas növləri
- Satış şöbəsinin əsas prinsipləri

Bəzi ekspertlər bu səbəblərə görə satış şöbəsini elektrik stansiyası ilə müqayisə edirlər. Belə ki, stansiya enerji istehsal edir və bu enerji sonradan məhsulların reklamı və satışına sərf olunur. Məhsul öz alıcısını tapana qədər isə əməliyyat zamanı müəyyən enerji itkisi baş verir. Buna görə

də satış prosesinin bütün mərhələlərini planlaşdırmaq, təşkil etmək və nəzarət etmək üçün daim enerjiyə ehtiyac var.

İstənilən satış şöbəsi bir neçə prinsip üzərində qurulur:

- Satış şöbəsi satışa cavabdeh olan sahələrdən biridir.
- Ümumi satış məqsədləri müəyyən edən bir qrup mütəxəssisdən ibarətdir.
- Bu insanlar arasında rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər mövcuddur.
- Satışda uğur satış mütəxəssislərinin əlaqələndirilmiş söylərindən asılıdır.
- Satış sistemi birbaşa satış şöbəsinin rəhbərinin nəzarəti altında fəaliyyət göstərir.

Satış prosesinin effektiv olması üçün ilk növbədə satış şöbəsiindən gözləntilərini müəyyən etməkdir. Bunu etmək üçün korporativ məqsədləri - gözlənilən nəticələri formalaşdırmalı və sonra onlara necə və hansı resurslarla nail olmağa qərar verməkdir.

Satışları sahələr üzrə təsnif etmək və kimin kimə hesabat verdiyini anlamaq və eyni zamanda düzgün mütəxəssisləri vəzifələrə təyin etmək vacibdir. Bu zaman satış şöbəsinin strukturu balanslı və çevik olur.

### **3.4 Satış şöbəsinin səmərəli fəaliyyəti üçün əsas meyarlar**

Satış şöbəsi üçün əsas meyarlar bunlardır:

1. **Nəzarət** satış menecerinin nəzarət edə biləcəyi tabeliyində olan işçilərin sayı kimi başa düşülür.

2. **Sifarişlərin vahidliyi.** Komanda birliyi prinsipi işçinin birdən çox rəhbərlə qarşılıqlı əlaqədə olmamasını bildirir. Baxmayaraq ki, müasir biznes üçün bu prinsip çox sərtədir: belə ki, üfüqi kommunikasiyalar indi xüsusilə çoxşaxəli təşkilatlarda mühüm rol oynayır.

**3. Sabitlik və davamlılıq.** Menecerlər müəyyən vəzifələri yerinə yetirmək üçün bilik və bacarıqlara malik olduqları halda, satıcıların ixtisasına uyğun olaraq vəzifə öhdəliklərini bölüşdürməlidirlər. Bu, sabitliyin qorunması və biznesin inkişafı üçün vacibdir.

**4. Mərkəzləşdirmə.** Bu meyar yuxarı rəhbərliyin sahib olduğu nəzarət və səlahiyyət dərəcəsinə aiddir. Mərkəzləşdirmə o deməkdir ki, səlahiyyət və nəzarət təşkilatın yuxarı hissəsində cəmləşir, qeyri-mərkəzləşdirmə isə yuxarı və digər səviyyələr arasında nəzarətin bölüşdürülməsini nəzərdə tutur.

Heç bir şirkətdə mütləq mərkəzləşdirmə yoxdur. Adətən, bəzi fəaliyyətlər mərkəzləşdirilmiş, digərləri isə qeyri-mərkəzləşdirilmişdir.

#### **5. Xətti və funksional komponentlər**

Xətti satış strukturu xas təşkilatda menecerlər bir sıra işçilərə nəzarət edir və daha yüksək səviyyəli menecerlərə hesabat verirlər.

Funksional satış strukturunda təşkilatların birbaşa təbəçiliyi yoxdur. Kadrların işə götürülməsi və seçilməsi, təlim, satışın təşviqi, xidmət və s. kimi müəyyən funksiyaları idarə etmək insanlara etibar edilir.

Həm xətti, həm də funksional elementlər bir təşkilatda birlikdə mövcud ola bilər. Daha ətraflı növbəti abzaslarda verilib.

**6. Koordinasiya və integrasiya.** Ənənəvi olaraq, şirkətlər müştərilərlə birbaşa - belə hallarda əsas şöbə kimi çıxış edən satış şöbəsi vasitəsilə əlaqə qururlar. Və sonra ünsiyyət birtərəfli olur, funksional struktur vahidləri arasında koordinasiya çətinləşir.

Müasir təşkilatların əksəriyyəti müxtəlif şöbələrə fərqli rollar təyin edir. Məsələn, satış şöbəsi müştərilərin problemlərinin həllinə cavabdehdir. Belə şirkətlərdə ünsiyyət

müştəri ehtiyaclarını öyrənən satış şöbəsi ilə digər şöbələr arasında baş verir və bu proses ikitərəfli prosesdir. Müştəri gözləntilərinə cavab verən bir təklif hazırlamaq üçün bütün biznes sahələrinin inteqrasiyası da vacibdir.

**7. İxtisaslaşmaq.** Satış şöbəsi satış və marketinqlə bağlı müxtəlif fəaliyyətlərin birləşməsidir. Buna görə də müvafiq sahələr üzrə ixtisaslaşmış menecerlər və satış işçiləri tələb olunur. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, satış meneceri satış işçiləri üçün zəng planlarını və iş qrafiklərini tərtib etməyi bacarmalıdır. Satış işçiləri isə müştərilərlə effektiv ünsiyyət qurmalı və onların problemlərini həll etməlidirlər.

Məsələn, bir maliyyə şirkətini götürsəniz, ona mühasibat və maliyyə bilikləri olan satış işçiləri lazımdır. Texnologiya ilə əlaqəli bir şirkətə texniki ixtisasa sahib insanlar lazımdır.

İxtisaslaşmanın mahiyyəti satış menecerlərinin təcrübə və biliklərindən istifadə etməkdir. Satış menecerlərinin təcrübə və bilikləri, şirkətə müştərilərin ehtiyac və gözləntilərini daha yaxşı başa düşməyə, onların problemlərini peşəkarcasına həll etməyə və yüksək keyfiyyətli satış sonrası xidmət göstərməyə imkan verir.

Satışın effektiv olması üçün satış şöbəsində tez-tez müxtəlif istiqamətlər yaradılır. Bu bölgü adətən məhsuldan, müştərilərdən, coğrafiyadan, funksiyalardan və ya bir neçə faktorun birləşməsindən asılı olaraq baş verir.

**Məhsula əsaslanan quruluş.** Bir neçə məhsul bazara çıxarıldıqda, məhsulların xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla bölmələrə bölünür. Hər bir məhsul bir menecerin rəhbərliyi altında xüsusi bir bölməyə təyin olunur. Vəziyyətə ümumi nəzarət və koordinasiya üçün aparıcı satış meneceri təyin edilir.

Ümumiyyətlə, məhsula əsaslanan satış şöbəsinin belə bir quruluşu aşağıdakı şirkətlər üçün uyğundur:

- bir çox məhsula sahib olmaq;

- rəqiblərdən daha yüksək məhsul qiymətlərinə sahib olmaq;
- texniki xüsusiyyətlərinə görə mürəkkəb məhsula malikdir.

Məhsul əsasında iki növ şöbə yaradıla bilər:

Məhsullardan asılı olaraq sahələrə bölünmüş xətti səlahiyyətə malik satış şöbəsi (bütün məhsullar üçün bir menecer).

Bu halda xətti idarəetmə və təbəçilik sistemi mövcuddur. Aparıcı satış meneceri marketinq şöbəsinin rəhbərinə hesabat verir. İşçilər aparıcı satış menecerinə hesabat verirlər. Bütün məhsullar üçün inzibati səlahiyyət bir şəxsdə qalır. Lakin xətti idarəetmə hər bir məhsula aiddir. Yəni A məhsulu üçün də satış meneceri və B məhsulu üçün satış meneceri də var.

Mütəxəssislər onlara həvalə edilmiş funksiyalar əsasında təyin edilir.

Bacarıqlardan asılı olaraq bölünən satış şöbəsi (hər bir işçi müəyyən bir məhsula cavabdehdir).

Məhsullar mürəkkəbliyi və texniki xüsusiyyətləri ilə fərqləndiyi üçün işçilər hər bir məhsul üçün ayrıca təyin edilir.

**İstehlakçıya əsaslanan satış şöbəsinin strukturu.** Bu struktura müxtəlif növ müştərilərlə işləyən şirkətlərdə rast gəlinir. Məsələn, sənaye və istehlak mallarının satışı üçün müxtəlif şöbələr yaradıla bilər. Belə bir strukturda bütün növ müştərilər üçün mütəxəssislərin səlahiyyətləri oxşardır.

**Bazara əsaslanan satış şöbəsinin strukturu.** Satış coğrafiyası müxtəlif seqmentlərə bölünür və hər bölmənin öz satış şöbəsi var. Hər bir şöbə üçün məsuliyyət bir menecərə həvalə edilir. Bölmələrin fəaliyyətini əlaqələndirmək və nəzarət etmək üçün aparıcı satış meneceri təyin edilir.

Bu struktur şirkətin böyük bazarlarda fəaliyyət göstərdiyi və hər bir bazanın öz xüsusiyyətlərinə malik olduğu hallarda uyğundur. Bu halda məhsullar bazardan asılı

olaraq keyfiyyətinə görə fərqlənə bilər və bu, satış həcminə müsbət təsir göstərəcək.

**Funksiyalara əsaslanan satış şöbəsinin strukturu.** Əsas fəaliyyətlər yerinə yetirilən funksiyalardan asılı olaraq fərqlənir: satışın planlaşdırılması, kadrların idarə edilməsi, satışın təşviqi, reklamla satışın təşviqi, satışın təhlili, marketinq araşdırması və s.

Şöbələr yaradılarkən satış fəaliyyətinin hər bir aspektinə xüsusi diqqət yetirilir, beləliklə, bu mənfəət artımına səbəb ola bilər.

Bu struktur məhdud sayda məhsulu olan kiçik şirkətlər üçün də uyğundur.

**Kombinə edilmiş quruluş.** Çoxşaxəli məhsullar istehsal edən və böyük bazarlarda fəaliyyət göstərən böyük biznes satış departamentinin birləşmiş növündən istifadə edir. Bu, marketinq fəaliyyətinin hər bir mərhələsində ixtisaslaşmış yanaşmaya imkan verir. Bu məqsədlə adətən məhsullar, bazarlar və s. aiddir.

Satışın təşkilinin əsas növləri aşağıdakılardır:

- rəsmi və qeyri-rəsmi təşkilatlar;
- üfüqi və şaquli təşkilatlar;
- mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşmiş təşkilatlar;
- xətti və funksional təşkilatlar.

Formal təşkilatlar aydın strukturlar və təbəçiliklə xarakterizə olunur ki, bu da tez-tez məlumat mübadiləsinin ləngiməsinə səbəb olur.

Qeyri-rəsmi təşkilatların sərt iyerarxik quruluşu, tənzimlənən kommunikasiya kanalları və aydın təbəçiliyi olmur.

Şaquli təşkilati struktur səlahiyyətə əsaslanan ənənəvi idarəetmə strukturudur. Daha çox iyerarxik səviyyələri əhatə edir.

Üfüqi təşkilat struktur həm idarəetmə səviyyələrinin, həm də şöbə sərhədlərinin əhəmiyyətli dərəcədə azaldıldığı bir təşkilatdır.

Mərkəzləşdirilməmiş təşkilat, hər bir bölmənin öz satış departamentinin olduğu bir təşkilatdır.

**Xətti struktur tip.** Bu tip satış təşkilatının ən sadə formasıdır. Bir qayda olaraq, fəaliyyətləri ərazi baxımından məhdud olan və ya satış menecerləri dar bir məhsul xətti ilə məşğul olan kiçik şirkətlər üçün xarakterikdir.

Bu struktur bütün satış işçilərinin birbaşa satış menecerinə hesabat verdikləri şirkətlərdə geniş istifadə olunur. Belə şirkətlərdə rəhbərlik aktiv nəzarətlə məşğul olur və digər menecerlərlə işləmək üçün az vaxt olur.

Xətti tipin sadəliyi onun bir çox şirkətlər üçün maraqlı olmasının əsas səbəbidir. Hər bir mütəxəssis bilavasitə bir rəhbərə tabe olduğundan nizam-intizam və nəzarətlə bağlı problemlər praktiki olaraq istisna edilir. Bundan əlavə, əmr zənciri o qədər aydın və məntiqlidir ki, satış siyasətində lazımi dəyişikliklərin edilməsində heç bir problem yoxdur.

Ancaq çatışmazlıqlar da var: xətt menecerləri, bir qayda olaraq, xüsusi biliyə malik olan tabeliyində olanlardan kifayət qədər dəstək almırlar və onların planlaşdırma və ya təhlil üçün az vaxtları qalır. Bu zaman şöbə müdürindən çox şey asılı olur - o, düzgün işləməyi təmin etmək üçün satışın idarə edilməsinin bütün aspektlərini yaxşı bilməlidir.

Böyük şirkətlər üçün xətti struktur qəbul edilməzdir, çünki menecerlərin yalnız kiçik bir hissəsi həqiqətən böyük təşkilatları təkbəşinə idarə etmək iqtidarındadır.

**Xətti-funksional struktur.** Belə strukturlar adətən bir çox satış menecerlərinin işlədiyi iri və orta şirkətlərdə müşahidə olunur və onlar, bir qayda olaraq, geniş ərazilərdə çoxşaxəli məhsul xətləri ilə satırlar.

Xətti və xətti-funksional növlərin fərqi ondan ibarətdir ki, sonuncular çərçivəsində top menecer (yəni menecer qrupu ilə) satış və marketingin müxtəlif sahələrində mütəxəssis olan mütəxəssislər qrupu ilə qarşılıqlı əlaqədə olur, məsələn, dilerlər və distribütorlarla əlaqələr, satışın təhlili, satışın planlaşdırılması, satışın təşviqi və s. ilə əlaqədar.

Məhz bu ekspertlər idarəetmədə təkcə gündəlik tapşırıqlara nəzarəti deyil, müxtəlif strateji məsələlərə diqqət yetirməyə kömək edir. Eyni zamanda, satış şöbəsinin əməkdaşlarının göstəriş və əmr vermək hüququ yoxdur. Onların səsləndirdiyi zəruri tövsiyələr yuxarı rəhbərlik tərəfindən təsdiq edildikdən sonra xətti tabeçilik prinsipi ilə həyata keçirilir.

Bu tip təşkilatın üstünlüklərindən bəziləri effektiv marketing qərarları və yaxşı satış rəqəmləridir. Mütəxəssislər qrupu müxtəlif dərəcələrdə yardım göstərilir, planlaşdırma fəaliyyətləri işçilər arasında bölüşdürülür və bu şəkildə qəbul edilən qərarlar daha düşünülmüş olur.

Mənfi cəhətləri isə əməkdaşlıqda mümkün problemlər, yavaş qərar qəbul etmə, iş münaqişələri və mütəxəssislərin cəlb edilməsi üçün yüksək xərclərin olmasıdır.

**Funksional struktur.** Bu cür təşkilatlarda hər bir şəxsin mümkün qədər az məsuliyyət daşıması prinsipinə əsaslanır. İxtisaslaşma vacibdir.

Funksiyalara uyğun olaraq vəzifələrin bölüşdürülməsi və səlahiyyətlərin verilməsi həyata keçirilir. Hər bir mütəxəssis satış şöbəsi üçün xətti məsuliyyət daşıyır.

Funksional təşkilat tipini müxtəlif məhsullar və ya bazar segmentləri ilə məşğul olan böyük şirkətlərdə müşahidə etmək olar. Bu vəziyyətdə satıcılar bir neçə menecerdən tapşırıq alırlar, lakin bu, onların işinin müxtəlif aspektlərinə aiddir.

Belə strukturların üstünlüklərindən biri yüksək məhsuldarlıqdır. Burada ixtisaslı mütəxəssislər satışı idarə edir və bu təşkilatlar inzibati baxımdan sadədir.

Ancaq çatışmazlıqlar da var: satıcı bir neçə mənbədən tapşırıq aldığı üçün bu, tez-tez çəşqınlığa və münasışələrə səbəb olur. Bundan əlavə, bir çox böyük şirkətlərdə komandaların böyük ölçüsü səbəbindən istənilən satış əməliyyatları həddindən artıq mərkəzləşdirilmiş olur.

**Üfüqi struktur.** Bu tip struktur idarəetmə səviyyələrini və şöbələr arasında hər hansı sərhədlərini nəzərdə tutmur. Bu tip struktur adətən müştərilərlə tərəfdaşlıq edən şirkətlər tərəfindən istifadə olunur.

**Horizontal strukturun** əsas üstünlükləri minimal nəzarət, lazımsız tapşırıqların, xərclərin azaldılması, müştərilərin sorğu və şikayətlərinin idarə edilməsində səmərəliliyin artırılmasıdır.

Satış şöbəsinin strukturuna aşağıdakı hallarda düzəliş edilməlidir:

- yeni layihə və ya məhsul işə salırsınızsa;
- satış kanalı dəyişdikdə;
- satışlar azalarsa və ya artarsa.

Mühüm bir qaydanı unutmayaq, vəzifə strukturu insanları işə götürmək deyil, biznes prosesi üçün struktur qurmaqdır.

Satış şöbəsinin strukturunun vəzifəsi satışın iş prosesinin səmərəliliyini qorumaqdır. Struktur müştərinin satış prosesinin mərhələdən mərhələyə keçidlərinin hamarlığını və sürətini təmin etməlidir.

Əgər satış prosesində “darboğazlar” varsa, deməli, departamentin strukturu düzgün yaradılmayıb. Səhv struktur hər bir mərhələnin effektivliyini ləngidir və nəticədə ümumi satış göstəricilərinin aşağı olmasına səbəb olur.

### 3.5 Şirkətin satış və marketing konsepsiyası

**Marketing konsepsiyası** - müəssisədə marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsində şirkət rəhbərliyinin əsaslandığı sistem və yanaşmalar toplusudur. Bunun əsasında məhsulların inkişafı, müştəriləri cəlb etmək və saxlamaq, həmçinin şirkətin biznes məqsədlərinə nail olmaq üçün strategiyalar və təcrübələr qurulur.

Müxtəlif marketing konsepsiyalarının formalaşması bazarın təkamülü, rəqabətin və istehlak mədəniyyətinin inkişafı prosesində baş verdi. Bu, öz növbəsində, marketing fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinin getdikcə daha mürəkkəb və rəngarəng olması faktını müəyyən etdi. Beləliklə, marketing konsepsiyası sadəcə metodlar və strategiyalar məcmuəsi deyil, bazarla qarşılıqlı əlaqənin vahid konseptual görünüşüdür.

Müasir marketing konsepsiyası istehlakçıları bütün biznes fəaliyyətlərinin mərkəzinə qoyur. Bu halda, şirkətin uğuru birbaşa onun hədəf auditoriyasının ehtiyaclarını nə dərəcədə qabaqlaya bilməsindən, axtardıqları dəyərləri təklif etməsindən, məhsulun alınması və istifadəsi prosesində müsbət istehlakçı təcrübəsini təmin etməsindən asılıdır.

Marketingin **məhsul konsepsiyası** məhsulun özünün keyfiyyətinə diqqət yetirir. Bu, ötən əsrin ortalarında yaranmış ən yetkin və ilkin yanaşmalardan biri idi. Müəssisənin istehlakçıların istəklərinə əməl etdiyi müasir konsepsiyadan fərqli olaraq, bu halda şirkət bazarı ən yaxşı funksional xüsusiyyətlərə malik təkliflə təmin etməyə çalışır.

Bu tədbiq zamanı məhsulun qiyməti arxa plana keçir. Məhsulu mütəmadi olaraq yeniləmək, yeni texnologiyalar tətbiq etmək və funksional xüsusiyyətlərini yaxşılaşdırmaq müasir biznesdə daha vacib hesab olunur. Məhsulun cəlbediciliyində dizayn da mühüm rol oynayır. Rəqiblərdən

fərqlənməsini təmin etmək üçün moda və trend aktual olmalıdır. Bir çox İT şirkətləri məhsul konsepsiyasına əməl edirlər. Bu firmalar rəqabət üstünlüyünü texnoloji yeniliklər, cihazların, proqram təminatının yeni versiyalarında və s. görürlər.

**Satış söylərinin intensivləşdirilməsi konsepsiyası (kommersiya konsepsiyası)** - tələbin azalması və ya bazarda böhran vəziyyətləri ilə qarşılaşan bir çox müəssisə marketing xərclərini azaltmaq və satış işçilərinin sayını aktiv şəkildə artırmaq üçün eyni strategiyaya müraciət edir. Bu marketing konsepsiyasının təzahürüdür.

Əsas diqqət alıcılara aktiv təsir göstərməklə və sövdələşməni bağlamaq üçün geniş stimullardan istifadə etməklə satış həcminin artırılmasına yönəlib. Bir şirkət üçün müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələr qurmaqla mal və xidmətlərin keyfiyyətinə nəzarət etməkdənsə, əsas kimlərə sata biləcəyini bilmək daha vacibdir.

Bu konsepsiyanın əsas çatışmazlığı müştərilərin real ehtiyac və istəklərinə məhəl qoymamasıdır. Əsas diqqət aktiv satış taktikasına yönəldiyindən, adətən istehlakçıların seçimlərinin dərin təhlili aparılmır.

**Satış konsepsiyası** marketingin idarə edilməsinin bir hissəsidir və marketing strategiyasını təşkil edən bir neçə anlayışdan biridir. Satış konsepsiyası alqı-satqının nəticələrini təhlil edir, satış əməliyyatlarının icrasına diqqət yetirir.

**Satış konsepsiyası** - aqressiv təşviq və satış söylərinə ehtiyac olduğunu bildirir. Bu konsepsiya aşağı qiymətlərin, satışların, endirimlərin və təkliflərin müştəriləri cəlb etməyə və məhsul satmağa kömək etməsi ideyasına əsaslanır.

Satış və marketing bir iş daxilində iki fərqli, lakin bir-biri ilə əlaqəli funksiyalardır. Əsas fərq onların əsas məqsəd və metodlarındadır. Satış sövdələşmələrin bağlanmasına və

gəlir əldə edilməsinə diqqət yetirsə də, marketing məlumat toplamaq, potensial müştərilər yaratmaq və müştərilərlə əlaqələr qurmaq üçün daha geniş fəaliyyətlər toplusunu əhatə edir.

**Birinci, satış** potensial müştərilərlə birbaşa qarşılıqlı əlaqəni əhatə edir, onları məhsul və ya xidmət almağa fəal şəkildə inandırır. Bunun əksinə olaraq, **marketing** daha geniş auditoriyanı cəlb etmək və cəlb etmək üçün müxtəlif strategiyalardan istifadə edir. Buraya marketing tədqiqatları, brendinq, reklam, məzmun yaradılması və mal və ya xidmətlərin təşviqi üçün marketing kampaniyaları daxildir.

**İkincisi, satışlar** mənfəət əldə etmək hədəflərinə çatmaq üçün potensialın dərhal satışa çevrilməsinə diqqət yetirir. Digər tərəfdən, marketing markanı tanıtdırmaq, müştəri münasibətlərini inkişaf etdirmək və nəticədə zamanla satışları artırmaq məqsədi daşıyan daha uzunmüddətli bir yanaşma tətbiq edir.

Satış qrupları ilk növbədə fərdi əməliyyatlarla məşğul olur, marketing isə ümumi bazar və hədəf auditoriyanı bütövlüklə nəzərə alır. Bundan əlavə, marketing müştərilərin ehtiyaclarını və üstünlüklərini anlamaq, dəyər təklifləri yaratmaq və bazarda məhsul və ya xidməti fərqləndirmək üçün cəlbediciliyi inkişaf etdirmək məqsədi daşıyır. Satış sövdələşmələri bağlamaq və potensial müştəriləri müştərilərə çevirmək üçün marketing söylərindən istifadə edir.

Bu baxımdan satış və marketing biznesdə fərqli funksiyalara malikdir. Satış sövdələşmələri bağlamaq və müştərilərlə birbaşa qarşılıqlı əlaqə vasitəsilə gəlir əldə etməkdir. Əksinə, marketing maarifləndirmə yaratmaq, əlaqələr qurmaq və uzunmüddətli satış artımını təmin etmək üçün daha geniş bir yanaşma tətbiq edir. Marketing daha geniş auditoriyanı cəlb etmək üçün bazar araşdırması, brendinq və reklam işləri aparır. Digər tərəfdən, satış

müştəriləri müştərilərə çevirmək üçün soyuq zəng və məhsul nümayişi kimi üsullardan istifadə edir. Bununla belə, hər ikisi biznesin inkişafı üçün son dərəcə vacibdir.

Bundan əlavə, satış və marketinq müştərilərin fikirlərini toplayır, məqsədləri strategiyalara uyğunlaşdırır və performansını qiymətləndirir. Beləliklə, bu, biznes məqsədlərinə çatmaq üçün vahid yanaşmanı təmin edir.

Satış və marketinq haqqında bir neçə yanlış təsəvvürlər şirkətin effektivliyinə mane ola bilər. Bunlardan bəzi nümunələr aşağıdakılardır:

### **Satış və marketinq eynidir.**

Yaxından əlaqəli olmasına baxmayaraq, satış və marketinq fərqli funksiyalardır. Marketing mal və xidmətlərə tələbatı yaratmağa, bazar araşdırmasına, rəqəbat analizinə, müştəri davranışının öyrənilməsinə, onların məlumatlarının toplanmasına və əlaqələrin qurulmasına, Satışlar isə bu əlaqələrdən istifadə etməklə sövdələşmələrin bağlanmasına və gəlir əldə edilməsinə diqqət yetirir.

### **Marketing sadəcə reklamdır.**

Reklam marketinqin bir hissəsi olsa da, bu onun yeganə aspekti deyil. Marketingin məqsədləri daha çox strateji xarakter daşıyır, belə ki bazar araşdırması, brendinq, məzmun yaradılması və rəqəmsal kampaniyalar da daxil olmaqla bir sıra fəaliyyətləri əhatə edir.

### **Satıcılar tələskən və aqressivdirlər.**

Bu stereotip satışın konsultativ və əlaqələr qurma aspektlərini nəzərdən qaçırır. Effektiv satış mütəxəssisləri müştərilərin ehtiyaclarını başa düşməyə və xüsusi həllər təqdim etməyə diqqət yetirirlər.

### **Marketing gəlir gətirən deyil, xərc mərkəzidir.**

Marketing liderlər yaradır, brendin tanınmasını təmin edir və müştərilərin cəlb edilməsini təmin edir, bunların hamısı gəlirin artmasına kömək edir.

### **Satış və marketing müstəqil fəaliyyət göstərirlər.**

Aydındır ki, satış və marketing əməkdaşlığı uğur üçün çox vacibdir. Onlar məqsədləri uyğunlaşdırmaq, fikirləri bölüşmək və strategiya üzərində əməkdaşlıq etməklə biznes məqsədlərinə nail olmaq üçün strategiyalar üzərində əməkdaşlıq etməlidirlər.

Müəssisələr bu mifləri dağıtmaqla satış və marketingin unikal töhfələrini və qarşılıqlı asılılığını daha yaxşı qiymətləndirə, daha effektiv strategiyalara və təkmilləşdirilmiş nəticələrə gətirib çıxara bilər.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Satış sisteminin əsas funksiyası nədən ibarətdir?
2. Satışın metodik təminatı dedikdə nə başa düşürsünüz?
3. Satışın sistemli idarə olunması üçün zəruri şərtləri qeyd edin?
4. Satış sisteminin əsas komponentlərini qısaca şərh edin?
5. Müasir satış sistemində hansı şöbələr böyük əhəmiyyət kəsb edir?
6. Hədəf seqmenti kimlər hesab edilir?
7. Paylanma kanallarının əsas funksiyaları hansılardır?
8. Paylanma kanallarının növlərini təsnifləşdirin?
9. Vəsitəçilər hansı meyarlar üzrə qruplaşdırılır?
10. Satış şöbəsinin əsas funksiyasını və prinsiplərini qeyd edin?
11. Satış şöbəsi üçün əsas meyarlar hansılardır?
12. Biznesdə satış və marketingin rolları nə ilə fərqlənir?

## IV FƏSİL MÜŞTƏRİ EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

### 4.1 Müştərilərin seqmentasiyası.

Seqmentasiya müştəri bazasının oxşar xüsusiyyətlərə və atributlara əsaslanaraq qruplara bölünməsidir: cins, yaş, coğrafiya, orta gəlir, təhsil, alışların tezliyi. Onun əsas vəzifəsi müştəriyə fərdi yanaşma təmin etməkdir.

Tədqiqatlar bunu təsdiqləyir: müştərilərin 66%-i təcrübələri fərdiləşdirilmədiyi təqdirdə brendlə qarşılıqlı əlaqədən imtina etməyə hazırdır.

Seqmentasiya hər bir müştəri qrupu ilə işləməyə və onlar üçün müvafiq təkliflər yaratmağa kömək edir. Bu yolla şirkət müştərilərə onların üstünlüklərini bildiyini göstərir və sadıqlılığını artırır.

Seqmentləşdirmə həmçinin aşağıdakı problemləri həll etməyə kömək edə bilər:

- ✓ təkrar satışları artırmaq;
- ✓ marjinallığı tənzimləmək;
- ✓ rabitə xərclərini azaltmaq;
- ✓ müştəriləri saxlamaq;
- ✓ poçt göndərişlərinin tezliyini tənzimləmək.

Təkrar satışları artırmaq. Fərdiləşdirilmiş təkliflər müştəriləri geri qaytarmağa kömək edir. Məsələn, bir geyim mağazası geyim həvəskarlarının ayrı bir qrupa ayırır və onlara yeni əşyaların seçimlərini göndərir. Bu yanaşma şirkətə e-poçt xəbər bülletenləri vasitəsilə satışları il yarım ərzində 35%-dən 60%-ə qədər artırmağa imkan verdi.

Marjinallığı tənzimləmək. Məhsula edilən hər bir endirim onun marjinallığını azaldır. Seqmentləşdirmə, qərar qəbul edərkən vacib olan müştərilərə endirim təklif etməyə, həmçinin müxtəlif qruplar üçün endirim faizini tənzimləməyə imkan verir.

Məsələn, bir neçə dəfə alış-veriş edən və sonra yoxa çıxan müştərilərə geri qayıtmağa həvəsləndirmək üçün əhəmiyyətli endirim təklif edə bilərsiniz. Daimi müştərilər üçün isə bunu loyallıq proqramında bonuslar təkliflər etməklə mümkündür.

*Rabitə xərclərini azaltmaq.* Seqmentləşdirmənin köməyi ilə müştəri ilə uyğun ünsiyyət kanalını təyin edə və yalnız onun vasitəsilə mesaj göndərmək olur. Məsələn, e-poçt və SMS yaşlı auditoriya üçün, messengerlərdə mesaj isə gənclər üçün daha uyğundur.

Seqmentləşdirmə həm də poçt zəncirinin xərclərini azaltmağa kömək edir. Tutaq ki, mövsümi satışla bağlı üç məktub göndərmək planlaşdırılır:

Birincisi: təşviqat elanı;

İkincisi: təklifin xatırladılması;

Üçüncüsü: satışın bitməsi barədə bildiriş.

1-ci və 2-ci mərhələdə artıq promo kodu istifadə etmiş şəxsləri seqmentləşdirə və onları növbəti göndərişdən kənarlaşdırmaq olar. Və 3-cü məktubdan sonra əlaqə kanalını dəyişmək və təklifdən istifadə etməyənlərə əlavə SMS göndərmək olar.

Seqmentlərin tədricən xaric edilməsi ilə göndərilən mesajların sayına qənaət etməyə və ünsiyyəti daha effektiv etməyə kömək edəcəkdir.

*Müştəriləri saxlamaq.* Seqmentləşdirmənin köməyi ilə müştərilərin rəqiblərə axınına nəzarət etmək mümkündür. Bəzi şirkətlərdə 2-3 dəfə mal alıb qayıtmayan müştərilər seqmenti var. Satın alındıqdan müəyyən müddət sonra onlara endirimlə ilə bağlı xatırladıcı bir mesaj göndərir. Şirkət müştərilərin digər bazarlara axınını belə azaldır: “müəyyən faizlə endirim etməklə qiymət daha aşağıdır” prinsipini həyata keçirir.

Poçt göndərişlərinin tezliyini tənzimləmək. Poçt göndərişlərinin optimal tezliyi hər bir abunəçi üçün fərqlidir. Bəziləri hər gün məktublar oxuya bilər, digərləri ayda bir dəfə açır. Seqmentləşdirmənin köməyi ilə müştəriləri qruplara bölə və müxtəlif mesajların göndərilməsi tezliyini qurmaq olar. Beləliklə, şirkət abunəçilərlə onlar üçün rahat olan tezlikdə qarşılıqlı əlaqə qurur və müştəriyə diqqətini nümayiş etdirir.

Auditoriyanı seqmentləşdirilmə edilməsi meyarlar sənaye, məhsul çeşidi və şirkət məqsədlərindən asılıdır:

Geyim mağazası üçün müştərinin cinsi, ölçüsü, üstünlük verdiyi üslub və geyim növü vacibdir;

Kosmetika brendi üçün — yaş, dəri növü, allergiya, sevimli qoxular gərəkdir.

Heyvan mağazası üçün - heyvan növü, cinsi və qidalanma xüsusiyyətləri vacibdir

Cöğrafi. Müştəri bazası şəhər, rayon, kənd və ya iş yerinə görə bölünə bilər. Bu meyar üzrə seqmentasiya onlayn mağazalar və ya müxtəlif yerlərdə bir neçə pərakəndə satış məntəqəsi olan şirkətlər üçün faydalı olur. Yalnız bir şəhərdə və ya müəyyən bir mağazada təqdimat keçirirsinizsə, bütün verilənlər bazasına poçt göndərməyin mənası yoxdur.

Geyim mağazaları iqlim şəraitini də nəzərə ala bilər. Məsələn, qışda şimal bölgələrinin sakinlərinə izolyasiya edilmiş aşağı gödəkçələr, cənubda olanlara isə yüngül gödəkçələr təklif etmək kimi.

Demografik. Müştərilərin cins, yaşa və ailə vəziyyətinə görə seqmentasiyası. Məsələn, təkə özləri üçün deyil, həm də partnyorları üçün paltar alan qadınlara kişi geyimlərinin yeni kolleksiyaları olan poçt göndərişləri göndərilə bilər.

**Sosial-iqtisadi.** Müştərilər gəlir səviyyəsinə, peşəsinə, təhsilinə və fəaliyyət növünə görə qruplara bölünür. Bu meyar üzrə seqmentləşdirmə auditoriyaya uyğun məhsul

təklif etmək üçün onların ehtiyaclarını və ödəmə qabiliyyətini anlamağa kömək edir.

**Davranış.** Davranışa görə segmentləşdirmə müştərilərin şirkətlə necə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu anlamağa imkan verir. Aşağıdakı xüsusiyyətlərdən istifadə edə bilərik:

Məhsula baxış: səbətə nə əlavə etdilər, hansı kateqoriyalarla maraqlandılar;

Veb sayt fəaliyyəti: haradan gəldilər, resursa nə qədər vaxt sərf etdilər, hansı səhifələrə baxdılar;

Satınalmalar: tezliyi, nə qədər və hansı məhsulları aldıkları, hansı satış kanalında — oflayn və ya onlayn;

Ünsiyyətlər: hansı kanala və məzmunu üstünlük verirlər, hansı e-poçtları açırlar və hansı linkləri klikləyirlər.

Psixoxrafik. Maraqlara, dəyərlərə, həyat tərzinə, motivasiyaya, hobbilərə görə müştərilərin segmentasiyası. Bu meyarlar hər bir müştəri qrupuna necə təsir göstərəcəyini anlamağa kömək edir. Məsələn, ekoloji fəallara ətraf mühitə qayğı baxımından məhsul təqdim oluna, fərqlənməyi sevnələrə isə onun unikal dizaynı haqqında danışmaq olar.

RFM göstəriciləri. RFM analizi alış tarixinə əsaslanan segmentləşdirmə üsuludur. Müştəri bazası üç xüsusiyyətə bölünür:

- alışın yeniliyi;
- alışların tezliyi;
- satınalmaların pul dəyəri.

Müştərilər hər bir xüsusiyyət üçün 1-3 bal arasında qiymətləndirilir. RFM göstəriciləri üzrə segmentasiya qrupların hər biri üçün marketing strategiyasını müəyyən etməyə kömək edir. Əsas model belə görünür:

sadiq müştərilər: yeni məhsullar haqqında danışmaq, onları loyallıq proqramında bonuslar almağa həvəsləndirmək lazımdır.

yeni: ilk sifariş üçün promo kodu göndərmək lazımdır.

"tərk edənlər": əhəmiyyətli endirim təklif etmək lazımdır.

Məsələn, brend məhsul istehsal edən şirkətlər müştərilərlə şəxsi ünsiyyəti gücləndirmək üçün RFM analizini RetailCRM ilə birləşdirir. Alıcılar alışların tezliyinə və məbləğinə görə segmentlərə bölünür və sonra onlara poçt göndərilir.

Segmentləşdirmə meyarlarının müxtəlifliyinə müştəri haqqında məlumatların həcmi təsir göstərir. Şirkət öz auditoriyasını nə qədər yaxşı tanısa, onları bir o qədər yaxşı segmentləşdirə və fərdiləşdirməni təkmilləşdirə bilər. Buna görə də alıcılar haqqında məlumatı vahid profildə toplamaq və hər toxunuşla zənginləşdirmək vacibdir.

Ölkəmizin ilk və yeganə təbii kosmetika istehsalçısı olan Gazelli Group kosmetik vasitələrinə bunu edir. Vebsaytda alıcıdan sorğu anketi doldurmaq və qidalanma, həyat tərz, dəri problemləri və sevimli qoxularla bağlı bir neçə suala cavab verməsi xahiş olunur. Bu, şirkətə bütün üstünlükləri nəzərə almağa və alıcıya ona uyğun olanı təklif etməyə kömək edir.

Müştəri bazasının segmentləşdirilməsi prosesi aşağıdakı mərhələdən ibarətdir:

- Məqsədi müəyyənləşdirmək.
- Kriteriyaları seçmək.
- Segmentlərin formaları.
- Segmentlərin potensialını və ölçüsünü qiymətləndirmək.
- Təklifləri seçmək.
- Nəticələri təhlil etmək.

Segmentləşmə davamlı bir prosesdir. Bazarın vəziyyəti, istehlakçı davranışı, iqtisadi amillər dəyişdikcə daim auditoriyanı öyrənmək və segmentləri yeniləmək lazımdır.

CRM sistemi bazar seqmentasiyasını avtomatlaşdırır və vaxta, pula və resurslara qənaət etməyə imkan verir.

Düzgün seqmentləşdirmə müştərilərlə ünsiyyəti yaxşılaşdırmağa və marketinq strategiyasının effektivliyini artırmağa kömək edir. Və nəhayət, satışları, LTV (şirkətin müştəri ilə işlədiyi müddət ərzində əldə etdiyi mənfəətdir) - ni və müştəri loyallığını artırır.

Seqmentasiya hədəf auditoriyanın müəyyən xüsusiyyətlərə görə bölünməsidir. Beləliklə seqmentləşdirmə ən gəlirli müştərilər qrupunu müəyyən etməyə, təklifi fərdiləşdirməyə, bazanı yenidən aktivləşdirməyə, marketinq xərclərini optimallaşdırmağa kömək edir.

## **4.2 Potensial müştərilərin axtarışı**

Satış prosesinin idarə edilməsi mərhələləri aşağıdakılardır:

- müştərilərin axtarışı və sövdələşməyə hazırlanması,
- işgüzar ünsiyyət,
- mal və xidmətlərin təqdimatı,
- şikayət və etirazlarla işləmək.

Potensial müştərilərin axtarışı məhsula ehtiyacı olan və onu almaq imkanı olan istehlakçıların tapılmasına yönəlmiş bir sıra xüsusi tədbirlərdir.

Bu mərhələnin məqsədi ola bilər:

- potensial alıcıların axtarışı;
- perspektivli alıcıların müəyyən edilməsi və perspektivsiz alıcıların filtrasiyası;
- potensial müştərilərin real alıcıya çevrilməsi baxımından qiymətləndirilməsi.

Bu mərhələdə bütün tədbirlər potensial müştərilərin məlumat bazasının formalaşdırılmasına qədər azaldılır. Potensial müştəriləri cəlb etməyin ən geniş yayılmış üsulları arasında aşağıdakıları qeyd etmək lazımdır:

1. Reklam təşkilatın, məhsulun və xidmətlərin potensial müştərilərə təqdim edilməsinin, onların alış-verişə stimullaşdırılmasının effektiv üsuludur.

2. Mövcud müştərilərin tövsiyələri əsasında perspektivli müştərilərin cəlb edilməsi. Hazırda müştərilərin loyallığının idarə edilməsi məsələsi vacibdir, çünki müştərilər sonradan təşkilat haqqında müsbət məlumatlar yayırlar.

3. İxtisaslaşdırılmış sərgilərdə, təqdimatlarda və forumlarda iştirak. Bir qayda olaraq, bu cür ixtisaslaşmış tədbirlərə gələnlərin müəyyən mal və xidmətlərə xüsusi marağı olur.

4. Potensial müştərilər haqqında çox dəyərli məlumatlara malik olan firmalar, məsləhətçi firmalar müxtəlif audit firmaları, dizayn firmaları, elmi-tədqiqat institutları;

5. İnternetdə veb-sayt və sosial şəbəkələrdə mövcudluq informasiya və reklam dəstəyi ilə yanaşı, həyata keçirilməsi imkanını təmin edir.

Satışın bu mərhələsinin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir: potensial müştəri haqqında məlumat toplamaq, onun gələcəkdə alıcıya çevrilmə ehtimalının ilkin qiymətləndirilməsi.

### **4.3 Müştəri tanıma.**

Ehtiyac – bir şeyin çatışmazlığı və ya onun olmaması nəticəsində yaranan çatışmazlıq hissidir. Satışda bu, məhsul və ya xidmətin alınması ilə təmin edilən ehtiyacdır. O, təbii səbəblərdən, məsələn, aclıq, narahatlıq hissi və ya xarici amillərin - dəb və s. hallarda baş verir.

Ümumi bir səhv, özünüzü vacib hesab etdiyiniz bir məhsulun üstünlükləri haqqında danışmaqdır. Alıcının dünyasında onların dəyəri daha az ola bilər. Ehtiyacını ödəyən keyfiyyətlər birinci yerdə olacaq. Məsələn, xalça satırsan və onların davamlılığından, gözəlliyindən, baxım

asanlığından danışsın. Amma alıcı yeni əşyanın onun qonaq otağında bahalı görünməsinə istəyir. Məhsulun eksklüziv dizaynı və prestiji haqqında hekayəyə keçməsəniz, müştərinin satın almadan tərkmə riski var.

Bir məhsulu satmaq üçün mütəxəssis, alıcını mağazaya hansı ehtiyacın gətirdiyini başa düşməlidir. Məhsulunə sahib olmaq istəyinin arxasında həqiqətən nəyin gizləndiyini öyrənin və onu necə satacağınızı başa düşəcəksiniz. Bu müddət ərzində edilən hər şey alıcının ehtiyaclarını müəyyən etməkdir.

Çat robotundan istifadə etməklə, Facebook, Instagram və Telegram-da chatbotdan istifadə edərək satış huniləri yaratmaqla və istifadəçilərin suallarına cavab vermək olur.

Satış baxımından müştərinin ehtiyaclarına aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

- təhlükəsizlik,
- rahatlıq,
- etibarlılıq,
- status,
- yenilik.

*Rasional ehtiyaclar* qrupuna təhlükəsizlik, rahatlıq və etibarlılıq ehtiyacını aid etmək olar. Bunlar insanın normal mövcud ola bilməyəcəyi ehtiyaclardır. Rasional ehtiyaclarla işləyərkən, onlar məhsulun funksionallığına diqqət yetirirlər, məsələn: "Bu, soyuğu əks etdirən materialdan hazırlanmış gödəkçədir - küçədə donmayacaqsınız və nəqliyyatdan istifadə edərkən tərləməyəcəksiniz".

Müvafiq olaraq, status və yenilik ehtiyacı *emosional ehtiyaclardır*. Onları qane edən məhsul istehlakçının dəyərlərini, onun dünyagörüşünü əks etdirməlidir.

Böyük brendlər çox vaxt müştərinin emosional ehtiyacları üzərində oynayırlar. Məsələn, ən uğurlu

texnologiya şirkəti olan Apple alıcısına “Əgər Apple varsa, sən hamı kimi deyilsən, xüsusisən” ifadəsini çatdırırlar.

Ayrı-ayrılıqda əlaqəli və əlaqəli olmayan ehtiyaclar var.

*Əlaqəli ehtiyaclar* zəncir kimidir. Birini qane etmək, digərinə ehtiyacın yaranmasına səbəb olur. Məsələn, yeni avtomobil alan müştəri üçün - etibarlı mühafizə sistemi və ya ayaqaltılar lazım ola bilər.

*Əlaqəli olmayan ehtiyaclar* tək ehtiyaclardır. Məsələn, səhərlər bir fincan qəhvə içmək istəyi və ya kortəbii olaraq bəyəndiyiniz saatı almaq ehtiyacı kimi.

Satıcı və marketoloqun vəzifəsi müştərinin əsas ağrı nöqtələrini hiss etmək və onlara həll təklif etməkdir. Məhsulun üstünlüklərini bütün alıcılar üçün eyni şəkildə təsvir edə bilərsiniz, lakin bu yanaşma yaxşı satış gətirməyəcək. Hər bir alıcı üçün onun fərqli xüsusiyyətləri həlledici olacaq, satıcı hansının olduğunu başa düşməlidir.

Məsələn, müştəri uşaqlığını xatırlamaq və şəhərdən kənarda gəzmək üçün velosiped seçir. Təcrübəsiz bir satıcı sizə on ikilik sürətli, ultra yüngül ərintilərdən hazırlanmış oturacaq borusu və etibarlı əyləc sistemi haqqında məlumat verəcəkdir. Bacarıqlı satıcı əvvəlcə müştərinin ağlında hansı şəkil olduğunu öyrənəcək. Və sonra "uşaqlıqdakı kimi, yalnız daha yaxşı" bir velosiped təklif edir.

Əgər siz məhsulun müştəri üçün vacib olan üstünlüklərindən danışsanız, lakin müştərinin etirazı varsa, onda necə davranacağınızı biləcəksiniz. Çox güman ki, problem məhsulda deyil. Alıcı, sadəcə olaraq, məhsulunuzun köməyi ilə ehtiyaclarını ödəyə biləcəyinə tam əmin deyil. Bunu bilərək, etirazlara cavab vermək üçün düzgün sözləri tapacaqsınız.

Və müştəri şübhə edərsə, seçim edə bilməyəcək. Siz ona kömək edə bilərsiniz - ona qayğınızı hiss etdirin, ehtiyaclarını

başə düşdüyünüzü göstərin. Bu, müştəriyə seçim etməyə və hələ də alış-veriş etməyə kömək edəcək.

Müştəri ehtiyaclarını müəyyən etmək üsullarından biri müştəriyə diqqətlə qulaq asmaqdır. Satıcının vəzifəsi dinləmək, lazım gəldikdə aydınlaşdırıcı suallar vermək və müştərinin ifadələrinin bir-birinə zidd olmadığına əmin etməkdir. Məsələn, alıcı deyir ki, tətildə şəkil çəkmək üçün kamera lazımdır. Yaxşı foto keyfiyyəti olan suya davamlı modelləri göstərməyi xahiş edir. Amma prosesdə məlum olur ki, ən vacib meyar avadanlıqları kiçik bir çantada aparacaq.

Vacib və istiqamətləndirici suallar aparıcı suallara bənzəyir. Birincilər müştərilərin narahatlıqları və qorxuları ilə işləyirlər. Sonuncu - gözləntilər və xəyallarla. Məsələn: "Artıq keyfiyyətsiz yağ səbəbindən mühərrikdə problem yaşamısınız?" və "Avtomobilinizin ömrünü uzatmağa kömək edəcək bir şey axtırırsınız?" kimi.

Müştəri ehtiyaclarının müəyyən edilməsində səhvlər aşağıdakılardır:

Müştərilərin ehtiyaclarını öyrənmək marketoloqların işidir. Bu biliklərə əsaslanaraq, onlar məhsul istehsal edir, onun üçün səriştəli qablaşdırma və reklam edirlər. Satıcı bu zəncirin sonunda dayanır və konkret istehlakçılarla işləyir. Buna görə əsas müştəri profillərinin tərtib edilməsi marketing strategiyasının tərkib hissəsidir.

Satıcının edə biləcəyi əsas səhv müştərinin ehtiyaclarını unutmaqdır. Konkret bir müştəriyə məhsulun nə üçün lazım olduğunu bilməyincə, məhsulun xüsusiyyətləri, üstünlükləri haqqında danışmaq əbəsdir.

Alıcının ehtiyaclarının müəyyən edilməsi satışın mərhələlərindən biridir. Alıcının sizin məhsulunuza niyə ehtiyacı olduğunu dəqiq başa düşmədən satış etmək çətinidir. Müştərilərin əsl ehtiyaclarını başa düşərək, məhsulun köməyi ilə onları necə təmin edəcəyinizi bacarıqla izah edəcəksiniz.

Buna nail olmaq üçün müştərinin ehtiyaclarını müəyyən etmək üçün hansı növ suallardan istifadə olunduğunu bilmək vacibdir. Onların hamısını soruşa və ya müəyyən bir qismini vəziyyətdə uyğun olanları seçmək olar.

Alıcıların ehtiyaclarını başa düşmək onlayn ticarət üçün də vacibdir. Onları marketing araşdırması, dəstək xidməti sualları və sayta səfər statistikasının təhlili vasitəsilə müəyyən etmək mümkündür. SendPulse ilə məzmun və poçt göndərişləri yaradarkən əldə edilən məlumatlardan istifadə etməklə mümkündür.

#### **4.4 Müştərilərin məlumatlandırılması**

Müştəriləri cari xəbərlər, xüsusi təkliflər və şirkət aksiyaları haqqında məlumatlandırmaq müştərilərlə əlaqə saxlamaq, mal və xidmətlərə tələbi stimullaşdırmaq üçün funksional vasitədir. Müştərilərlə vaxtında əlaqə saxlamaq biznesin inkişafına təsir göstərməsi baxımından müxtəlif yolları var.

- Mövcud müştəri bazasına müştərinin tələb etdiyi formada zəng etmək
- Şirkətin yeni məhsulları və əlavə xidmətləri haqqında məlumat vermək
- Müştəri məmnuniyyəti sorğusu
- Müştəri şikayətlərinin qeydə alınması
- Zəng haqqında hesabatın təqdim edilməsi.

Şirkət yeni xəbərləri haqqında lazımi məlumatları çatdırmağın ən sadə və universal yollarından biri SMS bildirişləridir.

İstehlakçıları telefonla məlumatlandırmağın müxtəlif məqsədləri var. Biznesi sürətlə genişləndirmək üçün eyni zamanda bir neçə məlumatlandırma metodundan istifadə edilir.

Müştəriləri telefonla məlumatlandırmağın üstünlükləri aşağıdakılardır:

**Sürət.** Çoxkanallı telefonu qoşa, istənilən sayda operatoru xəttə qoşmaqla və 7/24 saat zəng mərkəzinin iş qrafikini təşkil edə bilərsiniz. Bütün bunlar ən qısa müddətdə müştəri bazasına zəng etməyə imkan verir.

**Səmərəlilik.** Zənglərin məqsədi və nəticəsindən asılı olmayaraq, çoxlu sayda potensial alıcıya məhsul və ya xidmət haqqında məlumat verməklə, daimi müştərilərinizə özünüz haqqında xatırlatma edəcəksiniz.

**Sadiqlik.** Təcrübəli operator müştəridən rəğbət qazanmağı bilir. İnsanlar özlərinə diqqəti sevirlər, onların fikir və istəklərinin nəzərə alınması onlar üçün vacibdir. İstehlakçılara onları xatırladığınızı göstərmək və söhbəti daha fərdiləşdirməklə daha da sadıq müştərilər əldə edəcəksiniz.

Məlumat zəngləri edən operatorlar təklif olunan məhsulun bütün nüansları üzrə mütəxəssis olmalıdırlar. Onlar həmişə mehriban, pozitiv qalmalı və abunəçinin marağını qazanmağı bacarmalıdırlar. Söhbət istehlakçı üçün nə qədər xoş olarsa, o, təklifi bir o qədər sona qədər dinləyəcək. Operatorlar imtinadan qorxmamalıdırlar və münaqişəli vəziyyətləri həll etmək bacarığı müştərini nədənsə narazı olsa belə itirməməyə imkan verəcək.

Zəngin məqsədi nə olursa olsun, müştərilərə telefonla məlumat vermək ixtisaslı menecerlər tərəfindən həyata keçirilən prosesdir. Belə daha effektiv olur. Biznes üçün peşəkar, təlim keçmiş operatorlardan ibarət komanda işləmək daha məqsədəuyğundur.

Müştəriləri məlumatlandırmaq üçün avtomatik səs xidməti sadəcə mesaj oxumaq deyil. Müasir texnologiyalar abunəçinin səsli cavabını tanıya, interaktiv menyuya malik

ola, dublikat SMS göndərə və digər funksiyaları yerinə yetirə bilər.

Təcrübəli sahibkarlar başa düşürlər ki, məlumatlandırma müştəri loyallığını artırır, ünsiyyəti rahatlaşdırır və satışını artırır. Müştəri məlumat xidməti sayəsində sifarişin vəziyyəti və çatdırılma tarixi haqqında məlumat ötürülə, qəbul vaxtını xatırladıla, kuryer nömrəsini təqdim edilə və s. bilər. Bundan əlavə, istehlakçılarla əlaqə qurmaq göstərilən xidmətlərin keyfiyyətini artırmağa kömək edir.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Müştəri segmentasiyasının xarakteristikasını verin?
2. Segmentləşdirmə hansı problemləri həll etməyə kömək edə bilər?
3. Onlayn pərakəndə satışda müştəri təcrübəsinin keyfiyyətini necə artırmaq olar?
4. Satış prosesinin idarə edilməsi mərhələləri hansılardır?
5. Potensial müştəriləri cəlb etməyin ən geniş yayılmış üsulları hansılardır?
6. Müştəri ehtiyaclarının müəyyən edilməsində buraxılan səhvlərə misal gətirin?
7. Müştəriləri məlumatlandırmağın üstünlükləri nələrdir?

## **V FƏSİL.**

### **SATIŞ TEXNİKALARI**

#### **5.1 B2B satışları**

Biznesdə strateji planlaşdırmanın mühüm funksiyalarından biri strategiya modellərinin işlənilməsi, hazırlanmasıdır. B2B satışları böyük şirkətlərlə işləyən və ya

hər hansı bir sənayedə vasitəçi olan bir çox iş adamlarının diqqət mərkəzinə çevrilir.

İngilis dilindən hərfi tərcümədə B2B termini (Business-to-Business) "biznes üçün" deməkdir. Bir şirkətin məhsul və ya xidmətləri son istehlakçı üçün nəzərdə tutulmadıqda, digər sənaye üçün lazım olduqda iki biznes sahəsi arasında informasiya və iqtisadi qarşılıqlı əlaqə B2B adlanır.

B2B satışlarının öz xüsusiyyətləri və nüansları var ki, bu da təşkilatın bütün kommersiya siyasətini formalaşdırarkən nəzərə alınmalıdır.

Hüquqi şəxslər arasında (şirkətlər, firmalar və təşkilatlar arasında) satış adətən B2B adlanır.

B2B "biznesdən biznesə", yəni "başqa biznes üçün biznes" satışı deməkdir. Onlar adi istehlakçılara məhsulların satışından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər, çünki hüquqi şəxslərdən satın almanın motivləri və məqsədləri baxımından, məsələn, ticarət mərkəzindəki istehlakçılardan fərqlidir.

Bazarda bir şey satan hər hansı bir şirkətin təkə öz alıcıları deyil, həm də bir neçə qarşı tərəfi var - şirkətin yenidən satmaq üçün dəyişdirdiyi və ya onlardan bir şey istehsal etdiyi materialların tədarükü ilə məşğul olan vasitəçilər. Sonrakı təkrar satış üçün vasitəçilərdən mal və ya materialların tədarükü üçün B2B satışları baş verir.

B2B satışların əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- bazarda oyunçuların sayı (alıcılar və satıcılar) nisbətən azdır. İstehlak malları bazarında onların sayı daha çoxdur, ona görə də B2B sferasında rəqabət o qədər də güclü deyil;
- alış-veriş edərkən, şirkətlər B2C bazarında daha çox, emosional deyil, rəşional motivləri rəhbər tuturlar - yəni bazar "şirkət - istehlakçı, fərdi". Çətin ki, sonradan satış üçün yarımfabrikat alan şirkətlər impuls alışlar etsinlər. Belə təşkilatlar adətən tədarükçüləri uzun müddət

- öyrənir və nəinki yüksək keyfiyyətli və sərfəli məhsul təqdim etməyə, həm də xüsusi əməkdaşlıq şərtləri təklif etməyə hazır olanları seçirlər - böyük sifarişlər üçün endirimlər, daha səmərəli çatdırılma sistemi və daha çox;
- alıcı şirkətlər aldıkları məhsulu yaxşı bilirlər, çünki onlar bazarı və onun son tendensiyalarını daim izləyirlər. Bundan əlavə, tədarükçünün təqdim etdiyi materiallardan son məhsulun istehsalı ilə məşğul olan şirkət istehsal üçün qəbul edilən materialların keyfiyyəti ilə bağlı bütün detalları bilir;
  - B2B satışlarda qiymət siyasəti xüsusi formada formalaşmış - burada strateji və qarşılıqlı faydalı tərəfdaşlıq vacibdir. Buna görə də, müxtəlif müştərilər üçün mal və ya xidmətlər üçün fərqli qiymətlər formalaşa bilər;
  - müştərilər tərəfindən sifariş edilən lotlar malların həcminə və miqdarına görə fərqlənir. Bunlar həmişə topdan çatdırılmалardır;
  - mallara tələb elastik deyil və həmişə xarici iqtisadi amillərin təsiri altındadır;
  - B2B sferasında məhsulların təşviq edilməsinin ən təsirli yolu birbaşa satışdır - səlahiyyətli bir yanaşma ilə çox vaxt qarşılıqlı faydalı əqdlərin bağlanması səbəb olan şirkət nümayəndələri ilə danışıqlar;
  - bu satış sahəsində tərəfdaşlar arasında münasibətlər həmişə inam və tədarükün sabitliyi üzərində qurulur. İstehlak mallarından fərqli olaraq, B2B bazarında böyük rol oynayan şirkətin dəyəri və ya markası deyil, onun nüfuzu biznes əlaqələridir.

B2B bazarında birbaşa satışlar üstünlük təşkil edir. Bu, satıcı ilə alıcı arasında birbaşa ünsiyyətdir, məqsədi əqd bağlamaqdır. Bu sahədə birbaşa satışın bir sıra üstünlükləri var:

- Müştəri ilə söhbət edərkən onun reaksiyasını görə, motivlərini başa düşə, “onu danışdır” və onun hansı şərtlərdə məhsulu almağa razı olub-olmadığını öyrənmək mümkündür;
- birbaşa satışlarla reklama qənaət etmək mümkündür, çünki reklam menecerlər üçün sadəcə vaxt itkisidir;
- nöqtə vuruşu - birbaşa satışın unikallığı ondan ibarətdir ki, onlar konkret bir şəxsə onun müqavilə bağlamaq üçün "emal edilməsinə" yönəldilmişdir.

Yeganə çatışmazlıq satış meneceri tərəfindən bacarıqsız ünsiyyət ehtimalıdır, buna görə də bir çox şirkətlər müştərilərin etirazları ilə işləməyin əsas üsullarını bilmələri və həqiqi ehtiyaclarını müəyyən edə bilmələri üçün kommersiya şöbəsinin işçiləri üçün təlim sistemləri hazırlayır.

**B2B segmentində aktiv satışlar** müştəri ilə birbaşa ünsiyyətdir və bu zaman aşağıdakılar baş verir:

- müştəri haqqında bütün lazımi məlumatların toplanması;
- birbaşa əlaqə;
- ehtiyacların müəyyən edilməsi;
- məhsulun təqdimatı, etirazlarla işləmək;
- müqavilənin bağlanması, malların alınması.

Aktiv satışda digər vacib məqam uğursuz əməliyyatların təhlili, satış menecerinin hərəkətlərinin inkişafı, səhvlərin axtarışı və onların aradan qaldırılmasıdır.

Satışın effektivliyi odur ki, menecerlər müştərilərinin sözlərini, hərəkətlərini nə dərəcədə düzgün proqnozlaşdırma bilməsindən, məhsulu nə qədər yaxşı başa düşməsindən və alıcını müqaviləni imzalamağa həvəsləndirə bilməsindən asılıdır.

Buna görə də bir çox şirkətlər ya özləri, ya da üçüncü tərəf təşkilatları vasitəsilə aşağıdakılara yönəlmiş təlimlər keçirirlər:

- etirazlarla işləmək;
- artan konversiya (yəni potensial müştərini real müştəriyə çevirmək);
- ümumi marketinq bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi - ehtiyacların təhlili, rəqiblərin və istehlakçıların öyrənilməsi.

Sərgidəki nümayişlərin köməyi ilə B2B-də topdan satışlar artır. Yüksək texnoloji kommunikasiya vasitələrinin geniş tətbiqinə baxmayaraq, sərgi hələ də B2B sektorunda topdansatış satışın artırılmasının effektiv üsullarından biri olaraq qalır.

Müasir sərgilərin təşkili və ekspozisiyası vasitəsilə:

- məhsul və ya xidməti nümayiş etdirmək;
- suallara cavab vermək və ən əsası etirazları təkzib etmək;
- yeni biznes tərəfdaşları ilə əlaqələr qurmaq;
- təşkilatın uzun müddətdir işlədiyi şirkətlərə ən son nailiyyətləri göstərmək.

Brendi nümayiş etdirməklə yanaşı, sərgi yeni müştərilər tapmaq üçün ən yaxşı seçimdir. “BakuExpomərkəz” daim ölkə iqtisadiyyatının müxtəlif sahələrinə həsr olunmuş sərgilər keçirilir. Ölkəmizdə 2010-cu il iyunun 1-dən fəaliyyət göstərən “BakuExpomərkəz” -də sərgilərdən əlavə konfranslar, seminarlar, biznes və əyləncə tədbirləri də keçirilir. Bu irimiqyaslı tədbirlər çərçivəsində hər bir sahibkar öz şirkətinin imkanlarını nümayiş etdirə bilər.

B2B satış sisteminin uğurla işləməsi üçün aşağıdakılar vacibdir:

- kadrların işə götürülməsinə düzgün yanaşmaq;
- satıcıların təlimini və inkişafını təşkil etmək;

- onları həvəsləndirmək və mükafatlandırmaq yolları üzərində düşünmək;
- lakin işə nəzarəti unutma.

Marketing anlayışı müştərilərlə təşkilat üçün faydalı olan şəkildə işləmək bacarığını nəzərdə tutur. B2B-də marketing mürəkkəb və əmək tutumlu hesab olunur. Bu, hüquqi təşkilatlar üçün satışın yaxşılaşdırılması üçün tədbirlər kompleksidir.

Effektiv marketing hərəkətlərini planlaşdırmaq üçün addım-addım təlimatlar aşağıdakılardır:

- Müştərilərlə əlaqə yaratmaq, əks əlaqə metodlarını inkişaf etdirmək lazımdır. Danışqlar zamanı düzgün arqumentlərdən istifadə etmək;
- Məhsul haqqında danışan mətnlər onun keyfiyyətini təmin etməlidir, habelə onlar məhsullarını alternativlərin içərisində ən yaxşısı kimi təqdim etməlidir;
- Müştəriyə dəstək olmaq və onun etibarını qazanmaq üçün proqram hazırlamaq;
- Müştərilərin başqa variantlar axtarmaması üçün lazımı şərait yaratmaq.

B2B marketingində motivasiyanın gücünü xatırlamaq vacibdir. Danışqlar aparmaq və təqdim etmək sənəti burada vacibdir.

Müştəri məhsul və ya xidmət tədarükçüsü seçərkən onun üçün şirkətin fəaliyyətində təcrübə və müsbət rəylər olması vacibdir. Buna görə də, şirkətin fəaliyyətində təşkilatın müsbət imicinin yaradılmasına kömək edən cəhətləri nəzərə almaq lazımdır.

Belə göstəricilərə aşağıdakılar daxildir:

- keyfiyyətli iş;
- şirkətin maliyyə rifah səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- tətbiq olunan texnologiyaların təkmilləşdirilməsi;

- şirkət rəhbərinin və şəxsi işçilərin imicinə qayğı göstərmək;
- təşkilat haqqında müsbət rəy, onun müştərilər arasında populyarlıq səviyyəsi;
- mal və xidmətlərin dəyərinin artırılması;
- əməkdaşlara riayət etmək, şirkətin tarixini bilmək;
- işgüzar münasibətlərin keyfiyyətinin dəstəklənməsi.

B2B sferasında biznesin gözəl nümunəsi tikinti və avtomobil sənayesi olan, son istehlakçılar üçün məhsul istehsal edən fabriklər və zavodlardır.

Ən sadə nümunə həm B2B, həm də B2C bazarlarında fəaliyyət göstərən mebel fabrikləri ola bilər. Masaların, stulların, divanların və digər mebellərin hazırlandığı materialların satın alınması B2B-dir. Və bu vəziyyətdə ağac emalı zavodları B2B satıcılarıdır. Lakin mebel artıq istehsal olunub və fiziki şəxslərə satılmaq üçün mebel mağazalarında tədarük edildikdə, bu, artıq B2C bazarıdır.

Gəlin B2C, C2C, B2G, G2B, C2B, D2C, G2C, C2G və B2E modelləri də daha ətraflı nəzərdən keçirək.

Hər bir pərakəndə satış üçün çox vacib olan **B2C** (“Business to Consumer”, biznesdən istehlakçıya) biznes və fiziki şəxslər arasında kommersiya əlaqəsidir. B2C bazarı mal və xidmətləri birbaşa son istehlakçıya satır.

B2B istehlakçı seçimində B2C-dən fərqlənir. Birinci sistem hüquqi şəxslərə, ikinci sistem fiziki şəxslərə yönəlib.

B2B, məqsədi orta istehlakçı deyil, digər biznes növləri olan bazar sektorudur. Məsələn, belə fəaliyyətlərə kommersiya fəaliyyəti misal ola bilər:

- ofis mebeli istehsalında;
- məhsulun reklamı xidmətlərinin göstərilməsi;
- internetdə malların satışı və alınması üçün proqram və aparat sistemlərindən istifadə etməklə elektron ticarət;

- istehsal şirkətini müşayiət edən xidmətlər və ya əlavə avadanlıq növləri ilə təmin etmək.

Beləliklə B2B hüquqi şəxslərlə işləməyə yönəlmiş bir sistemdir.

B2C, malların alınması da daxil olmaqla, fiziki şəxslər üçün biznes modelidir:

- özünüz üçün;
- ailəniz üçün;
- ev üçün.

B2C sistemi əhəlinin ehtiyacları üçün pərakəndə satış müəssisələrində, B2B isə iri təşkilatlarda fəaliyyət göstərir.

**C2C** satış modeli tərcümədə (“customer to customer”, istehlakçıdan istehlakçıya) bir şəxs bir məhsul və ya xidməti başqa bir şəxsə satdıqda, əksər hallarda onlayn ticarət platforması (Etsy, eBay və s.) şəklində bir vasitəçinin iştirakı ilə fiziki şəxslər arasında onlayn ticarətdir. Ölkəmizdə isə buna nümunə olaraq lalafo.com-u və marketplace-i qeyd etmək olar.

**B2G** ingilis dilindən tərcümədə (“business-to-government” biznesdən hökumətə) — biznes və dövlət arasında münasibətlər. Adətən bu termin e-ticarət sistemlərini təsnif etmək üçün istifadə olunur. Bu model ordu, polis, məhkəmələr, məktəblər, uşaq bağçaları, universitetlər, klinikalar, təcili yardım otaqları, kitabxanalar, muzeylər və teatrlar və s. kimi dövlət orqanları və qurumlarına mal və xidmətlərin satışını nəzərdə tutur.

**G2B** (government-to-business hökumətdən biznesə) informasiya-kommunikasiya texnologiyaları vasitəsi ilə dövlət qurumları ilə biznes sektoru arasında qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanan modeldir. Bu model çərçivəsində dövlət təşkilatları biznes sektorunu geniş xidmət və resurslarla təmin edir, onun səmərəli fəaliyyət göstərməsinə və inkişafına kömək edir.

Dövlət qurumlarının xidmətlərinə sosial xidmətlər, kommunal xidmətlər, məhkəmə xidmətləri, nəqliyyat xidmətləri, torpaq ehtiyatları, biznes xidmətləri, maliyyə xidmətləri və digər xidmətlər daxildir.

G2B-nin əsas vəzifələrindən biri sahibkarlıq üçün rahat və şəffaf mühit yaratmaqdır. Dövlət qurumları müəssisələrə müəyyən bir sahədə fəaliyyət göstərmək üçün tələb olunan müxtəlif növ lisenziyalar, icazələr və qaydalar haqqında məlumat verir. Bu, sahibkarlara bürokratik maneələrdən qaçmağa və işlərinin səmərəliliyini artırmağa kömək edir.

**C2B** (“customer to business”, müştəridən biznesə) istehlakçıların biznes üçün dəyər yaratdıqları və həmçinin şirkət tərəfindən təqdim olunan mal və xidmətlərin maya dəyərinə təsir göstərə bildiyi bazar münasibətləri modelidir.

C2B biznes modeli məhsulun özünə görə deyil, istehlakçılara əsaslanır. Kommersiya münasibətlərinin bu forması bazarda ən yenisidir. İnternetin, sosial şəbəkələrin və e-ticarətin sahibkarlıq fəaliyyətinə təsirinin genişlənməsi hesabına inkişaf etməyə başladı. C2B şirkətləri biznesi və onu məhsul və ya xidmətlə təmin edə bilən müştəriləri birləşdirir. Bu, şirkətlərə müəyyən bir xidmət göstərə biləcək şəxsləri tapmağa kömək edir. Eyni zamanda qiyməti özü təyin etmək səlahiyyətinə malikdir.

**D2C** (“direct to consumer”, birbaşa istehlakçıya) istehsalçının vasitəçilər olmadan müstəqil olaraq son istehlakçıya mal və ya xidmətləri satdığı qarşılıqlı əlaqə modelidir. 1990-cı illərdən etibarən Qərbdə birbaşa istehlakçıya D2C modeli inkişaf etməyə başladı. Bu yanaşma istehsaldan tutmuş demək olar ki, bütün proseslərə nəzarət etməyə imkan verir.

**G2C** (“Government to Citizen”, hökumət və vətəndaşların qarşılıqlı əlaqəsi) modeli dövlət qurumları ilə vətəndaşlar arasında elektron qarşılıqlı əlaqədir. Onun əsas məqsədi dövlət xidmətlərinin göstərilməsini avtomatlaşdırmaq və sadələşdirmək, həmçinin şəxsi ünsiyyətə ehtiyacı azaltmaqdır.

**C2G** (“Consumer-to-Government”, istehlakçıdan hökumətə,) fərdlərin müxtəlif dövlət xidmətləri üçün hökumətə ödənişlər etdiyi rəqəmsal qarşılıqlı əlaqədir. Bu müasir model əməliyyatları sadələşdirir, sənədləşməni azaldır və dövlət qurumları ilə qarşılıqlı əlaqədə şəffaflığı təşviq edir.

**B2E** (“business to employee”, biznesdən işçiyə) şirkətin hərəkətlərinin öz işçilərinin ehtiyaclarını ödəməyə yönəldiyi bir modeldir. Bu model çərçivəsində müəssisələr işçilərə məhsul və xidmətlər təqdim etmək üçün daxili korporativ alətlər yaradırlar.

B2E əsasən işçilərin saxlanması maraqlı olan və bunun üçün kifayət qədər resurs və texnologiyalara malik olan şirkətlər tərəfindən istifadə olunur.

Həyata keçirilən strategiya B2B və B2C üçün xarakterik olan satış və ya mənfəət məsələləri ilə bağlı deyil. B2E modelinin əsas məqsədləri iş axtaranlar üçün şirkətin cəlbədiciliyini artırmaq, dəyərli kadrları saxlamaq, komandanın gündəlik həyatını asanlaşdırmaq, hər bir işçinin işə cəlb olunmasını, motivasiyasını və məhsuldarlığını artırmaqdır.

Həmçinin, yalnız öz gücünə arxayın olan şirkətlər istehlakçının inamını və etibarını qazana bilər. Əsas hədəf yalnız stendlərdə yüksək keyfiyyətli cəlbədiçə məhsul və xidmət təqdim etməklə deyil istehlakçıların axınını tənzimləməyə nail olmaqdır.

## **5.2 Satışda 5 T texnikası. Spin satış metodları**

Bir qayda olaraq, insanların çoxu satıcılara etibar etmir - həddən artıq çox təkliflər, çoxlu yalan vədlər və sonda insanlar onlara inanmağı dayandırır.

Eyni zamanda, müştəri xidmətinin keyfiyyəti satışda ən vacib faktora çevrilir. Müştərilərə göstərilən xidmətin keyfiyyətinin yüksəldilməsi sahibkarların əsas vəzifəsidir. Əslində, alıcı ilə qarşılıqlı əlaqənin vacib hissəsi satıcı ilə ünsiyyətdir.

Kütləvi bazarda satıcının çox vaxt danışmağa vaxtı olmur. Bundan əlavə, ümumi dil tapmağa kömək etməkdənsə, alıcını qıcıqlandırmaq ehtimalı daha yüksəkdir. Bununla belə, B2B sferasında premium mallar satarkən, müştəri ilə söhbətə əsaslanan satış üsulları bir çox sövdələşmələrin bağlanmasına kömək edə bilər.

Məsləhətçi satış vasitəsilə satışın texnikası ondan ibarətdir ki, satıcı müştərinin vəziyyətini daha dərindən araşdırır və ona unikal fərdi həllər təklif edir.

*5 T texnikasının üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakılardır.*

Satıcının alıcı ilə danışmağı üçün vahid bir sistem yoxdur. Bu problemin həllinə təşəbbüs göstərməyə və yaradıcı yanaşmaya kömək edir. Ancaq satıcı təcrübəsizdirsə, konkret strategiyanın olmaması çətinliyə səbəb ola bilər.

Metodun beş hissəsini necə tətbiq etmək olar.

Metod bir strukturdur, satıcı ilə alıcı arasında söhbət qurmaq üçün alqoritmdir.

1. Əlaqə qurun - salamlamaq və özünüzü potensial müştəri ilə tanış etmək.

2. Məlumatların toplanması. Bu mərhələdə satıcı alıcıdan ona nə lazım olduğunu, müştərinin xidmət haqqında məlumatı necə axtardığını və şirkət haqqında necə öyrəndiyini soruşur.

3. Məhsulun təqdimatı. Satıcı məhsulu alıcıya göstərir, test sürüşü təşkil edir, sınaq sessiyası keçirir, sınaq proseduruna başlayır və s.

4. Etirazlarla işləmək. Çox vaxt alıcıların şikayətləri məhsulun qiymətləri ilə bağlıdır. Bu zaman satıcı qiyməti və müştərinin məhsulun bahalı komponentlərindən hansı fayda əldə etdiyini izah edir.

5. Malların alınması, əqdin bağlanması.

### ***SPIN (Salling Questioning Technique) satışı***

Bu satışın üsulu ondan ibarətdir ki, satıcı müştərinin nöqtəyi-nəzərini öyrənmək üçün ona dörd növ sual verir.

*Metodun üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakılardır.*

Satıcının alıcıya verməsi üçün xüsusi suallar var. Bu, satıcıya həm kömək edə bilər, həm də ona mane ola bilər, xüsusən də satıcı öz vəzifəsinə həddən artıq rəsmi yanaşarsa. Nəhayət, ən əsası satıcının davranışı, danışiq tərzı və korporativ qaydalara əməl etməyi deyil, söhbət zamanı müştərinı dınləmək və onun göndərdiyi siqnallara düzgün cavab vermək bacarığıdır.

Metoddan necə istifadə etmək olar. Satıcı onun üstünlüklərini daha yaxşı başa düşmək və onu alış-veriş etməyə təşviq etmək üçün alıcıya konkret suallar verir. Suallar qrupların hər birinə ardıcıl olaraq abreviatura adı ilə aiddir:

S - Situasiya sualı - müştərinin həll etmək istədiyi problem haqqında daha çox məlumat əldə etmək məqsədi daşıyır. Bu satış növündə müştəri ilə işləməyin vacib hissəsi onun əvvəlki təcrübəsini, nəyi bəyəndiyini və nəyi bəyənmədiyini öyrənməkdir.

P - Problemlı sual. Problemlı suallardan istifadə etməklə, satıcı müştərinin ehtıyacları haqqında daha çox məlumat əldə edir. Eyni zamanda, müştəri onun istəklərindən belə xəbərsiz ola bilər.

I – Nəticəyönümlü sualı. Alıcının problemini bilən satıcı problem həll olunmasa nə olacağını anlamağa çalışır.

N – İstiqamətləndirici sual. Bu kimi suallar alıcıya təklif olunan məhsulun köməyi ilə problemin həll olunacağı gələcəyi təsəvvür etməyə və alış-veriş etməyə kömək edir.

### ***Ani satış və ya çevik satış***

Ani satış metodundan istifadə edərək, satıcı potensial alıcı ilə dialoq qurarkən dörd prinsipə əməl etməlidir.

*Metodun üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakılardır.*

Ani satışlarda satıcının hazır sxemi yoxdur, lakin müəyyən vəziyyətlərdə söhbəti mümkün qədər səmərəli aparmaq üçün konkret yanaşmalardan istifadə edilir. Təcrübəli satıcılar üçün bu faydalı vasitə ola bilər. Ancaq yeni başlayanlar üçün bu yanaşma çətinlik yarada bilər.

Metoddan necə istifadə edilir.

Məhsulun faydalarını təsvir edin ki, alıcı onu asanlıqla başa düşə bilsin. Və müştərinin dilində danışın.

Dəyərini bildir. Müştəriyə onun həyatını yaxşılaşdırma və əvəzlənməz hala gətirə biləcək təklifinizi nümayiş etdirin.

Həmişə danışqlar aparın. Həmişə sözünüzü tutun. Müştəri ilə dürüst olmaq və əgər ona zəmanət verə bilmirsinizsə, ona bir şey vəd etməyin.

Prioritətlər (Prioritətləri təyin edin). Alıcıya məhsulunuzun rəqiblərinizin təklifləri ilə necə müsbət müqayisə olunduğunu və niyə müştərinin onu indi alması lazım olduğunu deyın.

### ***Kompleks satış***

“Çalış sat” üsulu, satıcının müəyyən sxem üzrə müştəri ilə münasibətləri qurmasıdır.

*Metodun üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakılardır.*

Metod yalnız alıcını "hiss edən" təcrübəli satıcılar üçün uyğundur. Yeni başlayanlar üçün sövdələşməni pozmaq riski var.

Bu texnikadan istifadə edərkən üç addım tamamlanmalıdır.

1. Təlim. Satıcı müştəriyə yüksək səviyyədə bacarıq nümayiş etdirir. Buna, məsələn, şəxsi brendi təbliğ etməklə nail olmaq olar.

2. Uyğunlaşma. Satıcı alıcı ilə şəxsi münasibətlər qurur.

3. Nəzarət. Satıcı təşəbbüsü ələ alır və alıcını məhsulu almağa sövq edir. Məsələn, məhsulu burada və indi almaqdan imtina etməyin mümkün mənfi nəticələrindən danışirlar.

### ***Məhdudlaşdırma Texnikası***

Bu üsul şirkət hər bir müştəri üçün rəqabət aparmır, onun xidmətləri ilə maraqlanmayanlara vaxt itirmir.

*Metodun üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakılardır.*

Metod yalnız ən yüksək reytingə malik şirkətlər və ya xidmətlərinə tələbin təklifi üstələyən şirkətlər üçün uyğundur.

Metoddan necə istifadə etməli: satıcı elə bir vəziyyət yaradır ki, alıcı ilk növbədə sövdələşmə ilə maraqlanır və şirkətin xidmətlərinin eksklüziv və yüksək tələbat olduğunu göstərir. Bu metoddan istifadə edərkən, məsələn, büdcə və vaxt baxımından məhdudiyyətləri əvvəlcədən aydınlaşdırmaq həyati əhəmiyyət kəsb edir. Bunu edə bilməsəniz, sövdələşmə son anda uğursuz ola bilər.

Bu satış üsulu ən tələbkar potensial alıcını belə qazanmaq üçün uğurlu yanaşma tapmağa kömək edir. Bununla belə, təkcə bu üsullar haqqında bilmək deyil, həm də müştəri ilə ünsiyyət təcrübəsinin olması vacibdir. Satıcı müştərisini necə dinləməyi və eşitməyi bilirə, bu üsullar ona istənilən sövdələşməni bağlamağa kömək edəcək.

### **5.3 Satışda “yox”u “hə”-yə çevirməyin yolları**

Satış dünyasında "yox" bir çox satıcının eşitməkdən qorxdığı bir sözdür. Satışda “yox”u “hə”yə çevirmək üçün

müştərini diqqətlə dinləmək, etirazlarını başa düşmək, həll yollarını tapmaq və güzəştlər təklif etmək lazımdır.

Etirazlar imtina deyil, siqnaldır. Müştəri "yox" demir - "məni inandır" deyirlər. Bu ümumi "yox"ları satış prosesində sonra gələn "yox"lardan fərqləndirmək lazımdır.

Əksər insanlar yeni bir fikrə əvvəlcə "yox" deyəcəklər. Son araşdırmalar göstərir ki, orta müştəri "bəli" deməzdən əvvəl təxminən 5 dəfə "yox" deyir. Bunun səbəbi qərar prosesinin intellektual deyil, emosional olmasıdır.

Əksər insanlar müsbət nəticələr əldə etməkdənsə, mənfilikdən qaçmağa daha çox can atırlar, ona görə də bir insanın qərar verməsini istəsək, ilk işi qərar verməmək üçün səbəblər axtarmaq olacaq. Tipik olaraq, cavab "yox" şəklində olur, baxmayaraq ki, əslində "bəlkə" deməkdir.

İnsanlar söhbətin əvvəlində "vaxtım yoxdur", "çox bahadır" və ya "məni maraqlandırmır" kimi sözlər söylənir, onlar məhsula və ya xidmətə birbaşa "yox" anladırmaq olmaz. Onları ümumi "yox" adlandırmaq olar.

Bəziləri asan "yox"lardır – onlara hazır olun. Bütün rəddlərə verilən cavab vacibdir "Yaxşı, amma niyə?" Sizə özümü izah etmək imkanım olmadı. Mən sizin mövqeyinizi tam başa düşürəm kimi və s." Satış əvəzinə, müştərilərinizi öyrətməyə və onlar haqqında daha çox öyrənməyə çalışın. Əgər siz bunu düzgün enerji, inam və aydınlıqla desəniz, o, dünyada hər şeyi dəyişəcək – və həmin ilkin YOX-u HƏ-yə çevirməyə başlayacaq.

Təqdim edilən məlumat dəyərli və dərindirsə, alıcılar tərəfindən artan maraq yaradacaq və satıcı isə özünü öz sahəndə mütəxəssis kimi göstərəcək.

Rəddlərdə "bəlkə" anlayışını başa düşmək vacibdir. Bir çox hallarda "yox" "bəlkə" və ya "hələ yox" deməkdir. Bəzən alıcının "hə" deməsinə maneə olan bir şey var. Buna görə də, ona maneə olan səbəbi tapmaq və onunla daha çox ünsiyyət

qurmaq lazımdır. Əvvəl ki yanaşmalarda "heç vaxt cavab olaraq xeyri qəbul etmə" "alıcı "hə" deyənə qədər onu incitməyə davam edin prinsipi bugün düzgün yanaşma deyil. Bu kömək etməyəcək; əslində, bu, yalnız "yox"u gücləndirir.

Bunu başa düşməyin yeganə yolu, bu tip "yox"dan yan keçməyə çalışmaq və daha dərinədən araşdırmaqdır.

Bəzən etirazlar mütləq sabit və ya daimi deyil. Müştəri etirazları niyə yaxşıdır. Etirazlar müştərinin satınalma qərarını qəbul etməsinə mane olan şübhələr, suallar və ya maneələrdir. Müştəri "çox bahadır" və ya "bu haqda düşünəcəm" dedikdə bir çox satış işçisi çaş-baş qalır və çox vaxt satışın bitdiyini qəbul edir.

Əslində, bir müştəri etiraz edirsə, bu, onun dialoqa açıq olması deməkdir və bu baxımdan xidməti və ya məhsulu satmaq üçün söhbəti davam etdirmək imkanı yaranır. Müştəri ümumiyyətlə heç nə demədikdə pisdır!

Müştərinin dediyi hər şeyə 100% inanmaq olmaz. Birincisi, satıcı düzgün və ya yanlış etirazla qarşılaşdığını başa düşməlidir. Yalnız doğru olanların üzərində işləmək, yalançıları isə süzgəcdən keçirmək lazımdır.

Mümkün bir "yox" ilə etməli olduğunuz şey etirazdan yan keçməyin bir yolunu tapmaqdır. Etirazın əsas səbəbini öyrənmək və bir həll yolu hazırlamaq tapmaq, müqaviləni bağlamaq üçün müştəriləri dinləmək lazımdır.

Danışıklar zamanı müştəri etiraz etməyə başlayanda hər hansı bir satıcının və ya sahibkarın buna necə cavab verməsi ilə bağlı sual yaranır. Yalnız bu, müştərinin əsl etirazını və onun real ehtiyaclarını eşitməyə imkan verir. Məsələn, müştəri xidmətin onun üçün çox baha olduğunu deməklə başlaya, ona heç ehtiyac olmadığını deyərək bitirə bilər.

Müştərinin dinlənməsindən sonra növbəti addım sual verməkdir. Məhz suallarla həqiqi etirazı yalandan ayırmaq olur. Əgər belə ünsiyyət zamanı müştəri bir bəhanədən

digərinə keçirsə və suala dəqiq cavab vermirsə, deməli, onun arqumentləri yanlışdır. Müştəri əsl etirazını bir neçə dəfə təkrarlasa və ona sual verilsə belə, niyə belə düşündüyünü asanlıqla cavablandıracaq.

Bir qayda olaraq, hansı halda etiraz mənfi mənə daşıyır. Satıcının vəzifəsi onu zərərsizləşdirməkdir.

Aşağıda etiraza üç formada cavab verilir:

Şəxsi təcrübə vasitəsilə. Məsələn, müştəri sizə deyir: “Sən məni qıcıqlandırırısan”. Cavab verə bilərsiniz: “Bilirsən, bəzən insanlar məni də qıcıqlandırır”;

Başqalarının rəyi ilə. Müştərinin eyni iradına belə cavab verə bilərsiniz: “Mənim bir dostum var, o da hamı tərəfindən qıcıqlanır”;

Mənalandırmaqla. Bu halda cavab belə olacaq: “Bəli, bilirsiniz, bəzən insanlar sizi qıcıqlandıra bilər”.

Satışda ən çox yayılmış səhvlərdən biri satış menecerlərinin müştərinin ehtiyaclarını öyrənməməsidir. Müştərinin niyə sizin təklifinizlə maraqlandığını anlamadan məhsul və ya xidmətinizin dəyərini çatdırmaq, hədəfə çatmaq və satışı bağlamaq mümkün deyil. Məsələn, müştəri deyir: “Almağa pulum yoxdur”. Ona endirim edirsən, amma yenə də almır. Niyə? Çünki onun əsl ehtiyacını bilmək lazımdır.

Müştərinin həqiqətən nəyə ehtiyacı olduğunu öyrənmək üçün ona açıq suallar vermək vacibdir. Ən çox yayılmış ümumi etirazlardan bir neçəsinə misal olaraq aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

“Mən bu barədə düşünəcəyəm” cümləsi - bu, həmişə yalan inanandır, onun arxasında hər şey gizlənə bilər (“bahalıdır”, “vaxt yoxdur”, “məsləhətləşmək lazımdır”, “maraqlı deyil”, “əlverişsiz” və s.). Satıcının vəzifəsi müştəri üçün “mən bu barədə düşünəcəyəm”in tam olaraq nə demək olduğunu öyrənməkdir. Dialoqu davam etdirməyin bir yolu neytral mövzular vasitəsilə müştəri haqqında satıcının

bilmədiyi məlumatlara qayıtmaq və həqiqətən nəyə ehtiyacı olduğunu öyrənməkdir.

"Bahalı" ifadəsi - bir qayda olaraq, müştəri "Mənim üçün bahadır" dedikdə, bu, "nə ödədiyimi başa düşmürəm" deməkdir. Bir satıcı üçün bu, müştəriyə dəyəri çatdırma bilmədiyi bir siqnaldır.

Alıcılardan alınan "yox" tez-tez məhsuldakı boşluqları göstərir ki, buda məhsulu təkmilləşdirməyə imkan verir. Lakin məhsul üçün yeni funksiyalar yaratmazdan əvvəl onların ümumi biznes məqsədlərinə və məhsulun yol xəritəsinə uyğun olduğundan əmin olmaq lazımdır.

Xüsusi etirazların həlli yollarını hazırladıqdan sonra orada dayanmamaq və alıcılarla əlaqə saxlanmalıdır davam edilməlidir. Onların diqqətini cəlb edə biləcək məhsuldakı dəyişikliklər haqqında müştəriləri davamlı xəbərdar etmək lazımdır.

Bəzən "yox" elə "yox" deməkdir. Əgər çox şey göstərilərsə, vaxt və resurslar itirilir və beləliklə də şirkətin markasına zərər vurulur.

Bəzən, satış yanaşması səhvdir, çünki yanlış müştərilərlə danışmaq və ya məhsula dəyər verməsini gözləmək belə vaxt itkisidir.

Rədd olunduqda sadəcə nəzakətlə davranmaq və gülümsək gərəkdir. Və necə davranmaq gələcək uğurun ən yaxşı göstəricilərindən biridir. "Yox" daha dərinədən araşdırılmalıdır onlardan satış prosesində, məhsulun və biznesin təkmilləşdirmək üçün istifadə edilməlidir.

Uğursuzluq uğur gətirir. Uğur qazanmaq istəyi təbiidir. "Yox"u davamlı hərəkət və böyümə üçün müsbət qüvvəyə çevirmək, böyük mükafatlar qazanmağa səbəb olacaq.

Rədd etmələr biznesi təkmilləşdirir lakin daha da önəmlisi şirkəti daha çox cəhd etməyə həvəsləndirir. Onlar

davamlı olaraq limitlərinizi sınağa və yeni zirvələrə çatmağa məcbur edir.

Sonda satışda “yox”u “hə”yə çevirmək səbir, anlayış və hər bir müştəriyə xüsusi yanaşma tapmaq bacarığı tələb edən sənətdir.

#### **5.4 Satışda yaranan çətinliklər**

Satış departamenti hər hansı bir işdə ən vacib halqadır, çünki o, yeni müştərilərin cəlb edilməsinə və şirkətin mənfəətinin artırılmasına cavabdehdir.

Lakin işinin gedişində onun səmərəliliyinə və uğuruna mənfi təsir göstərə biləcək müxtəlif problemlərlə baş verə bilər.

Çinin qədim filosofu Konfutsinin deyimi ilə desək “Səhv edib, onu düzəltməyən insan daha bir səhv edir”. Bu baxımdan satışda bir çox problemlər yaranır bunlar şirkətin fəaliyyətinə və mənfəətinə mənfi təsir göstərir.

**Aydın satış strategiyasının olmaması** - satış şöbəsinin səmərəsizliyinə səbəb ola biləcək əsas səhvlərdən biridir. Aydın fəaliyyət planı və strateji yanaşma olmadan işçilər təsadüfi işləməyə başlayır, məhsuldar olmayan işlərə vaxt və resurslar sərf edirlər. Nəticədə şöbə qarşıya qoyduğu məqsədə nail ola bilmir, potensialından səmərəli istifadə edə bilmir.

Aydın satış strategiyasının olmamasının səbəb olduğu əsas problemlər aşağıdakılardır:

*İstiqamətin olmaması:* Satış şöbəsinin məqsəd və vəzifələrini dəqiq dərk etmədən komanda çaşqın olur və əsas prioritetlərə diqqət yetirə bilmir. Bu, çox istiqamətli söylərə, stress səviyyələrinin artmasına və motivasiyanın azalmasına səbəb ola bilər.

Resurslardan səmərəsiz istifadə: Vaxt, pul və kadr kimi resursların bölüşdürülməsinə strateji yanaşma olmadan, satış şöbəsi onları səmərəsiz istifadə edir. Məsələn, işçilər aşağı vəzifələrdə işləyə və ya aşağı potensiallı müştərilərə çox vaxt sərf edə bilər.

Zəif reaksiya: Sürətlə dəyişən biznes mühitində aydın satış strategiyası departamentə dəyişikliklərə çevik reaksiya verməyə və yeni bazar tələblərinə uyğunlaşmağa imkan verir. Belə bir strategiya olmadan satış departamenti səmərəsiz qala və rəqabət qabiliyyətini itirə bilər.

Aydın satış strategiyasına daxil olmalıdır:

Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi: Satış strategiyası satış departamentinin nail olmağa hədəflədiyi dəqiq müəyyən edilmiş məqsədlərlə başlamalıdır. Bunlar, məsələn, satış həcminin artırılması və ya müştəri bazasının genişləndirilməsi ola bilər.

Bazar araşdırması və rəqabət qabiliyyəti: Satış strategiyasının bir hissəsi bazar və rəqib təhlilini əhatə edir. Bu, məhsul və ya xidmətin unikal üstünlüklərini müəyyən etməyə, eləcə də müştəriləri cəlb etmək və saxlamaq üçün effektiv strategiyaları tapmağa kömək edir.

Hədəf auditoriyanın müəyyən edilməsi: Satış strategiyası hədəf auditoriyasının, yəni əsas diqqət mərkəzində olacaq müştərilər qrupunun müəyyən edilməsini əhatə etməlidir. Bu, satış komandasına müştərilərin ehtiyac və istəklərini daha yaxşı başa düşməyə və onların satış yanaşmalarını uyğunlaşdırmağa imkan verəcək.

Taktika və vasitələrin müəyyən edilməsi: Aydın satış strategiyası qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün istifadə olunacaq strateji taktika və alətləri müəyyən edir. Məsələn, bunlar aktiv satış, marketinq kampaniyaları, brend imici üzərində işləmək və digər üsullar ola bilər.

Nəticələrin monitorinqi və təhlili: Satış strategiyasına satış şöbəsinin nəticələrinin monitorinqi və təhlili mexanizmləri daxil edilməlidir. Bu, strategiyanın effektivliyini izləməyə və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün lazımi düzəlişlər etməyə imkan verəcək.

Satış Departamenti bəzi hallarda sahibkar və ya qeyri-peşəkar satış meneceri tərəfindən idarə olunur. Satış departamentini çoxlu müxtəlif vəzifələri olan sahibkarın özü idarə etdikdə, şöbənin səmərəliliyinə mənfi təsir göstərə biləcək bəzi problemlər yarana bilər. Onlardan bəziləri aşağıdakılardır:

Diqqətin olmaması: Çox vaxt böyük vəzifə və məsuliyyətlərə malik olan sahibkarlar, həmişə satış şöbəsinin effektiv idarə edilməsinə diqqət yetirməyə bilərlər. Bu, kifayət qədər nəzarətin olmamasına və dəqiq fəaliyyət planının olmamasına gətirib çıxaracaq.

Həddindən artıq yüklənmə: Artıq şirkətin idarə edilməsində iştirak edən sahibkar, həddən artıq iş yükü ilə üzləşə bilər və satış şöbəsinə lazımi diqqət yetirmək üçün kifayət qədər vaxtı yoxdur. Bu isə departamentin əməkdaşlarının kifayət qədər dəstək və istiqamətləndirilməməsinə səbəb ola bilər.

Satış təcrübəsinin olmaması: Sahibkar biznesin başqa bir sahəsində mütəxəssis ola bilər, lakin satış sahəsində məhdud təcrübə və biliyə malikdir. Bu, effektiv qərarların qəbul edilməsinə və satış strategiyalarının formalaşmasına mane ola bilər ki, bu da şöbənin inkişafına və məqsədlərə çatmasına mane olur.

Satış departamentinin idarə edilməsi şirkətin uğurunda mühüm amildir. İdarəetmə keyfiyyəti şöbənin fəaliyyətinə və satış məqsədlərinə çatmasına birbaşa təsir göstərir. Həç kimə sirr deyil ki, satış menecerləri satış məqsədlərinə nail olmaq və şirkətin gəlirlərini artırmaq üçün məsuliyyət daşıyırlar. Amma

bu vəzifəyə namizədin səhv seçilməsi bütün komandaya təsir edə və şöbənin fəaliyyətinin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər.

Satış menecerinin seçilməsi təfərrüata diqqət yetirməyi və bu rolun xüsusiyyətlərini bilmək tələb edir. Lazımı peşəkar bacarıqlara malik olmayan namizədin seçimi səhv addıma səbəb ola bilər. Qeyri-peşəkar satış menecerinin gətirib çıxardığı problemlər bunlardır:

Aşağı işçi motivasiyası: Zəif satış meneceri komandasını motivasiya etmək və cəlb etmək qabiliyyətinə malik olmaya bilər. Bu, qeyri-kafi məhsuldarlığa, işin keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və işçilərin məmnuniyyətinin azalmasına səbəb ola bilər. Müvafiq motivasiya olmadıqda, işçilər öz işlərinə maraqlarını itirir, yüksək nəticələr əldə etməyə can atmırlar, hətta işdən çıxırlar.

Qeyri-kafi planlaşdırma və koordinasiya: Səlahiyyətli satış meneceri tabeliyində olanların işini planlaşdırmaq və koordinasiya etmək bacarığına malik olmalıdır. Lakin onlar peşəkar olmasalar, prioritetləri düzgün müəyyən edə, resursları bölüşdürə, şöbələr arasında koordinasiyalı iş qura bilməyəcəklər. Və bu, vaxtdan və resurslardan səmərəsiz istifadəyə səbəb olacaq ki, bu da satış şöbəsinin fəaliyyətinə təsir göstərəcək.

Komanda inkişafının olmaması: Mükəmməl satış meneceri liderlik keyfiyyətlərinə və komandasını inkişaf etdirmək bacarığına malik olmalıdır. Amma qeyri-peşəkar menecer öz işçilərinin daimi inkişafını və təlimini unuda bilər. Bu, peşəkar bacarıqların olmamasına, dəyişən bazar tələblərinə uyğunlaşa bilməməsinə və son nəticədə satış şöbəsinin rəqabət qabiliyyətinin azalmasına gətirib çıxaracaq.

Satış prosesinin zəif idarə olunması: Satış meneceri satış prosesini başdan sona nəzarət etməli və idarə etməlidir. Amma menecer öz komandasının işini düzgün təşkil edə bilmirsə, satış mərhələlərinə nəzarət etmirsə və məlumatların

təhlili bacarıqlarına malik deyilsə, şirkət istər-istəməz proqnozlaşdırma, planlaşdırma və gəlirlərin idarə edilməsində problemlərlə üzləşəcək. Bu problemlərin aradan qaldırılmasının həll yolları aşağıdakılardır:

*Peşəkar menecer təyin edilməsi:* Satış sahəsində təcrübəsi olan peşəkar menecer olmalıdır. Bu, şöbənin səriştəli idarə edilməsini və effektiv strategiyaların işlənilib hazırlanmasını təmin etməyə kömək edəcəkdir.

*Səlahiyyətlərin verilməsi:* Sahibkar müəyyən səlahiyyətləri və vəzifələri satış menecerinə həvalə etməlidir. Bu, tapşırıqların yükünü bölüşdürəcək və diqqəti biznesin daha strateji əhəmiyyətli aspektlərinə yönəldəcək.

*Aydın ünsiyyətin qurulması:* Sahibkarla satış meneceri arasında yaxşı ünsiyyət qurmaq vacibdir. Daimi görüşlər, məlumat mübadiləsi və əks əlaqə komanda işinə və ümumi məqsədlərinə çatmağa kömək edəcəkdir.

*Təlim və inkişaf:* Satış meneceri davamlı olaraq satış bacarıqlarını öyrənmək və inkişaf etdirmək imkanına malik olmalıdır. Bu, ona ən son tendensiya və texnologiyalardan xəbərdar olmağa və onları komanda ilə işində səmərəli şəkildə tətbiq etməyə kömək edəcək.

Şirkətlər tez-tez müxtəlif vəzifələri yerinə yetirə bilən “universal işçi” haqqında düşünürlər. Bununla belə, satış menecerinə gəldikdə, başa düşmək lazımdır ki, bir şəxs bir çox işi uğurla həll edə bilməz: yeni və mövcud müştərilərlə işləmək, soyuq zənglər və s.

Satış menecerinin çoxlu “şapkası” olduqda yarana biləcək problemlər aşağıdakılardır:

*Tapşırıqların həddən artıq yüklənməsi:* Bir şəxs həddən artıq məsuliyyət götürdükdə, bu, istər-istəməz onların işinin keyfiyyətinə və səmərəliliyinə təsir edəcəkdir. Daimi iş vaxtı və vaxt çatışmazlığı həddindən artıq stressə və nəticədə tükənməyə səbəb ola bilər.

İxtisas çatışmazlığı: Satış dərin bilik və təcrübə tələb edən mürəkkəb və spesifik sahədir. Əgər menecer satışın bütün aspektlərini idarə etməyə çalışırsa, bu, diqqətin olmamasına gətirib çıxaracaq və işin keyfiyyətinə və müştərilərə xidmət səviyyəsinə təsir edəcək. Satış departamentində hər bir tapşırıq müəyyən bacarıq və qabiliyyət tələb edir.

Belə problemlərin yaranmasının qarşısını almağın müxtəlif yolları var.

Öncəliklə təhlil aparmaq və satış şöbəsində əsas məsuliyyət sahələrini müəyyənləşdirmək gərəkdir. Sonra bu sahələri müvafiq bacarıq və biliyə malik olan müxtəlif mütəxəssislər arasında bölüşdürmək lazımdır. Məsələn, yeni müştərilərlə işləmək üçün menecerləri ayrıca, daimi müştərilərlə işləmək üçün ayrıca bölmək, yeni ərazinin inkişafı üçün ayrıca istiqamət təşkil etmək və s.

Bundan əlavə, belə bir sistem hər bir menecer üçün aydın rol və məsuliyyətlər təyin etməyə imkan verəcəkdir. Bütün işçilərin cari vəzifə və məqsədlərdən xəbərdar olması üçün komanda daxilində açıqlığın və şəffaflığın təmin edilməsi vacibdir.

CRM sisteminin və onun istifadəsi üçün aydın qaydaların olmaması satışda müəyyən çətinliklərə səbəb olur. Şirkətdə CRM sisteminin olmaması və onun satış departamentində istifadəsi, eləcə də onun istifadəsi ilə bağlı dəqiq qaydaların olmaması bir sıra problemlərə səbəb ola bilər. Onlardan bəzilərini qeyd edək:

Sistemsiz iş: Əgər satış departamenti CRM sistemindən istifadə etmirsə və ya ondan düzgün istifadə etmirsə, bu, xaotik və sistemsiz iş gətirib çıxara bilər. Vacib məlumatların əldən çıxması, söylərin təkrarlanması və işçilər arasında əks əlaqənin olmaması – bütün bunlar son nəticədə müştərilərin itirilməsi

və biznesin inkişafı üçün mövcud imkanların itirilməsi ilə nəticələnəcək.

Məlumatların itirilməsi: Müştəri məlumatlarının idarə edilməsi sisteminin olmaması müştərilər, müqavilələr və sövdələşmələr haqqında vacib məlumatların itirilməsinə səbəb ola bilər. Bu, müştərilərlə effektiv qarşılıqlı əlaqəni, satış nəticələrini təhlil etməyi və satış prosesini təkmilləşdirmək üçün əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyi çətinləşdirir.

Analitikanın olmaması: CRM sistemlərində əsas satış göstəricilərini izləməyə, tendensiyaları müəyyən etməyə və nəticələri proqnozlaşdırmağa imkan verən analitik alətlər var. CRM sisteminin olmaması satış təhlilini və departamentin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini çətinləşdirir, bu da nəticələri yaxşılaşdırmaq üçün əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsinə mane olur.

Bu problemləri həllinə aşağıdakılar aiddir :

CRM sisteminin tətbiqi: İlk addımlardan biri, əlbəttə ki, şirkətə uyğun olan CRM sisteminin tətbiqidir. Bu, müştəri məlumatlarını effektiv idarə etməyə, əməliyyatları izləməyə, tapşırıqları planlaşdırmağa və işçilərin işini əlaqələndirməyə imkan verəcək.

Təlim və standartlaşdırma: CRM sistemindən istifadə üzrə işçilərə təlim keçmək və ondan istifadə üçün aydın təlimat və qaydalar hazırlamaq vacibdir. Bu, işçilərə səhvlərdən qaçmağa və sistemin bütün imkanlarından maksimum istifadə etməyə kömək edəcək.

İzləmə və təhlil: CRM sistemindən səmərəli istifadə etmək üçün ondan alınan məlumatları mütəmadi olaraq izləmək və təhlil etmək lazımdır. Trendlərin müəyyən edilməsi, potensial müştərilərin müəyyən edilməsi və marketinq və satış strategiyalarının effektivliyinin təhlili əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə və satış şöbəsinin nəticələrini yaxşılaşdırmağa kömək edəcəkdir.

Daimi müştəri bazası istənilən şirkət üçün dəyərli varlıqdır, çünki mövcud müştərilər çox vaxt sadıqdirlər və lazımsız inandırma olmadan təkrar alış-veriş etməyə hazırdırlar.

Müştəri loyallığının zəif idarə edilməsinin əldən verilmiş fürsətlərə səbəb ola biləcəyi bəzi səbəblər bunlardır:

Müştərilərin itirilməsi: Sadıq müştərilərlə müntəzəm ünsiyyət olmasa, şirkət onları rəqiblərinə vermək riski daşıyır. Müştərilər məhsul və ya xidmətlərinizlə kifayət qədər əlaqə saxlamasalar, onları unuda bilərlər. Bu, satışların itirilməsinə və gəlirin azalmasına səbəb ola bilər.

Buraxılmış əlavə satışlar: Sadıq müştəri bazası fərdiləşdirilmiş marketing və satış üçün unikal imkan təqdim edir. Müştərilər üstünlük və ehtiyaclarını təhlil etmədikdə, şirkət müştərilərə əvvəlki satınalmaları ilə bağlı əlavə məhsul və ya xidmətlər təklif etmək imkanlarını əldən verə bilər.

Sistemli satışının olmaması: Xoşbəxt və sadıq müştərilərin tövsiyələri yeni müştərilərin dəyərli mənbəyi ola bilər. Bununla belə, sadıq müştəri bazasını sistemli şəkildə idarə etmədən şirkət yönləndirici satış adlanan kanal vasitəsilə yeni müştərilər əldə etmək imkanını əldən verir.

Bu vəziyyəti düzəltmək və sadıq müştəri bazasının potensialından tam istifadə edilməlidir:

Müştərilərlə mütəmadi olaraq ünsiyyət qurmaq: Sadıq müştərilərlə, məsələn, e-poçt xəbər bülletenləri, anı messengerlər, sosial şəbəkələr və ya telefon zəngləri vasitəsilə aktiv ünsiyyət saxlamaq vacibdir. Onlara yeni məhsul və ya xidmətlər haqqında danışmaq, xüsusi təkliflər və endirimlər təklif etmək lazımdır. Ümumiyyətlə, müştərilərin sizi xatırlaması üçün hər şey edilməlidir.

Fərdi yanaşma: Hər bir müştəri ilə əlaqəni fərdiləşdirmək üçün verilənlər bazasındakı məlumatlardan istifadə edilməlidir. Müvafiq təkliflər və sövdələşmələr təklif

etmək üçün onların üstünlüklərini, keçmiş alışlarını və ehtiyaclarını nəzərə alınmalıdır.

Sadiqlıq proqramlarından istifadə etmək: Müştərilərə təkrar alışlar üçün imtiyazlar və ya bonuslar təklif edən loyallıq proqramı hazırlanmalıdır. Bu, təkrar satışları stimullaşdırmağa və müştəriləri uzunmüddətli əsasda saxlamağa kömək edəcək.

CRM sistemindən istifadə etmək: Sadiq müştəri bazası ilə işi səmərəli təşkil etməyə kömək edəcək etibarlı müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi (CRM) sisteminə investisiya qoyulmalıdır. CRM sistemləri sizə e-poçt və mesajların göndərilməsi, sövdələşmələrin izlənməsi və müştəri məlumatlarının təhlili kimi prosesləri avtomatlaşdırmağa imkan verir.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Biznesdə strateji planlaşdırmanın mühüm funksiyalarından birini qeyd edin?
2. B2B satış nədir, bu haqda qısa məlumat verin?
3. Satışda 5 T texnikasının üstünlükləri və çatışmazlıqlarını sadalayın?
4. Spin satış metodunun üstünlüyü nədir?
5. Kompleks satış nədir?
6. Məhdudlaşdırma satış texnikası nədir?
7. Satışda “yox”u “hə”-yə çevirməyin əsas yolları hansılardır?
8. Satış prosesində hansı problemlər baş verə bilər və onun qarşısını almağın hansı həll yolları var?

## VI FƏSİL

### BİZNESDƏ HEYƏT VƏ ONLARIN ƏSAS FUNKSIYALARI

#### 6.1 Biznesdə əməkdaşlar və onların əsas funksiyaları

Əməkdaşlar və ya kadrlar iş mühitini birgə paylaşan insanlardır.

**“Menecerlər”** - biznesin inkişafında şirkətin böyüməsinin “drayverini” təşkil edir: onlar yeni nişlər, tərəfdaşlıqlar və məhsullar axtarır, bazar potensialını qiymətləndirir və imkanları real gəlirə çevirərək danışıqlar aparır. Analitik düşüncə tərzilə (bazarlar, rəqiblər, bütövlükdə iqtisadiyyatı), strateji marketinq, B2B satışları və layihənin idarə edilməsini birləşdirir. Çox vaxt bu cür mütəxəssisləri IT şirkətləri, fintech xidmətləri, sənaye, böyük banklar tərəfindən işə götürür, burada onlar şirkətin inkişafı baxımından tez bir zamanda yeni həllər təqdim edirlər.

**Biznes analitikləri** - şirkətin işi ilə bağlı məlumat toplayır, onu strukturlaşdırır, nümunələr və təkmilləşdirmə imkanlarını tapır. Bu mütəxəssisin öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir:

- Şirkətin cari proseslərinin, sənədlərinin, maliyyə hesabatlarının öyrənilməsi;
- Hesabatların, qrafiklərin, diaqramların yaradılması və digər komanda üzvlərinə təqdim edilməsi;
- Biznes məqsədlərinə çatmağa kömək edəcək strategiyaların müəyyən edilməsi.

Biznes analitiklərinə təkcə sahibkarlıq sahəsində deyil, IT və sənaye şirkətlərində də tələbat vardır. Tələbatdan asılı olaraq mütəxəssisləri üç kateqoriyaya bölmək olar:

**Proseslərin biznes analitiki:** prosesləri və tələbləri təsvir edir, onları aktuallaşdırır, onların təkmilləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması üsullarını təklif edir.

**Məhsulların biznes analitiki:** istifadəçi davranışını çoxsaylı ölçülərlə təhlil edir, rəqəmlərin mənasını biznes dilinə tərcümə edir və məhsulun böyüməsinə kömək edir.

**Layihələrin Biznes Analitiki:** biznesin tam olaraq nəyə ehtiyacı olduğunu öyrənir və buna əsaslanaraq tərtibatçılar üçün ətraflı tapşırıq yaradır.

Biznes analitiki yüksək ünsiyyət, analitik bacarıqlar, SQL, Excel biliyi və proqram təminatından istifadə bacarıqlarına malik olmaq olmalıdır.

**Layihə meneceri və ya PM** kimi də tanınan layihə meneceri, tapşırığın vaxtında, bütün tələblərə uyğun olaraq yerinə yetirilməsi və müştərinin xoşuna gəlməsi üçün bütün komandanın işini koordinasiya edir. Onun səlahiyyətlərinə aşağıdakılar daxildir:

- Müştəri və ya biznes sahibi ilə tapşırığın bütün nüanslarını müzakirə etməyi;
- Layihənin icra planının tərtib edilməsi;
- Bütün komanda üzvləri üçün tapşırıqların təyin edilməsi və onların icrasına nəzarət etməyi;
- Komandanın işinin nəticələrinin yoxlanılması, layihənin işə salınması və sınaqdan keçirilməsi;
- Layihənin müştəriyə ötürülməsi, rəyin alınması.

Yaxşı bir layihə meneceri liderlik keyfiyyətlərinə malik olmalıdır. İnsanları planlaşdırmaqda və idarə etməkdə, həmçinin mütəxəssis müxtəlif insanlarla ortaqlıq tapmağı bacarmalı və stressə davamlı olmalıdır. Layihədə bir çox insan çalışsa da, buna cavabdeh olan Qrup lideridir. Layihə menecerləri biznes, IT, tibb, startaplarda işləyə bilər.

**Məhsul meneceri** - məhsul və ya onun bir hissəsi üçün məsuliyyət daşıyır. O, layihənin konsepsiyasını inkişaf etdirməyə, onu yaratmağa, rəyləri təhlil etməyə və təkmilləşdirməyə kömək edir.

Bu mütəxəssislər yüksək keyfiyyətli, unikal məhsul təklif etmək üçün bazarı və istehlakçıların ehtiyaclarını yaxşı bilirlər. Bunun əsasında unikal məhsul təklif etməklə uzun müddətdə tələbə və gəlir gətirməyə nail olurlar.

Yalnız tapşırıqların icrasına nəzarət edən layihə menecerindən fərqli olaraq, məhsul meneceri komandanın işini düzgün istiqamətə yönəldir. Məhsul meneceri yaxşı analitik bacarıqlara, ünsiyyət bacarıqlarına və empatiya bacarığına malik olur. Bu peşəyə sıfırdan yiyələnmək çətindir. Çünki ən azı bir müddət layihə meneceri, marketoloq, texniki mütəxəssis kimi işləməlidir.

**İT direktoru** - təşkilatda informasiya texnologiyaları (İT) departamentinin idarə edilməsinə cavabdeh olan menecerdir. Biznesdə İT direktoru böyük İT mütəxəssisləri komandasını idarə etmək və mürəkkəb İT sistem arxitekturasını idarə etmək ehtiyac olduqda fəaliyyət göstərir.

İT Direktorunun öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir:

- Büdcənin planlaşdırılması və İT departamentinin xərclərinin optimallaşdırılması;
- Şirkətin İT infrastrukturunun inkişafı üçün uzunmüddətli planın hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- Bütün sistemlərin, xidmətlərin, kompüter avadanlığının işləkliyinin təmin edilməsi;
- Biznes proseslərinin avtomatlaşdırılmasının təmin edilməsi;
- İtkilərin bərpası planlarının əlaqələndirilməsi.

Yaxşı İT direktoru texniki biliklərə o cümlədən, şəbəkə və server infrastrukturunun prinsiplərini, informasiya təhlükəsizliyi üsullarını, proqram nəzarət sistemlərini və proqramları integrasiya edə bilməyi və s. bacarıqlara malik olurlar. Əlbəttə, belə bir mütəxəssis komandanın idarə

edilməsi sahəsində təcrübəyə, analitik bacarıqlara malik olmalı, məsuliyyət daşımağı bacarmalıdır.

**Satış meneceri** - müştərilərə mal və ya xidmətlər satan mütəxəssisdir. O, həm gedən sorğuları emal edə, həm də müstəqil olaraq yeni müştərilər axtarır onlara məhsul təklif edə bilər.

Yaxşı menecer:

- Müştərilərə ən yaxşı mal və ya xidmət təklif etmək üçün onların ehtiyaclarını müəyyənləşdirməyi;
- Əməliyyat üçün sənədlər hazırlamağı;
- Satışın bütün mərhələlərində müştəriyə xidmət göstərməyi;
- Alıcı ilə əlavə müqavilələr bağlamağı, daha çox mallar təqdim etmək və satmaq bacarığına.

Satış meneceri olmaq üçün xüsusi təhsilə və təcrübəyə ehtiyac olmur. Ancaq buna baxmayaraq bu peşə daha çox enerji, güclü stress müqaviməti, mükəmməl ünsiyyət və müştərini dinləmək bacarığı tələb edir.

**Marketoloq** - məhsulu, xidməti və biznesi onlayn və oflayn olaraq tanıtmaqla məşğuldur. Onlar, kiçik və orta biznesdə, eləcə də beynəlxalq korporasiyalarda fəaliyyət göstərirlər. Marketoloq məhsula nə qədər tələb olduğunu və potensial istehlakçının nə almaq istədiyini başa düşmək üçün bazarı, rəqibləri və müştəri ehtiyaclarını öyrənirlər.

Marketoloqlar şirkət və müştəri arasında xüsusi ünsiyyət qurmağı, satış kanallarını təhlil etməyi, istehlakçıların ehtiyaclarını izləməklə və onları vaxtında tənzimləyirlər.

**PR meneceri** - ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə mütəxəssisdir. Potensial alıcıların, investorların, tərəfdaşların gözündə şirkətin müsbət imicini yaradırlar.

PR mütəxəssisinin əsas vəzifələri bunlardır:

- Hədəf auditoriyası və rəqiblərin təhlilini aparmağı;

- Kommunikasiya strategiyasının və təşviq planının hazırlanması;
- Rəhbərliklə büdcənin müzakirəsi;
- Media nümayəndələri, bloggerlər, redaktorlar, müəlliflərlə qarşılıqlı əlaqə;
- Məzmunla işləmək: yaratmaq, dərc etmək, reaksiyaları izləməyi.

PR menecer güclü ünsiyyət bacarıqlarına malik olmaqla, marketinq, SMM, kopirayting, analitikanın əsasları haqqında biliyə malik olmalıdır.

**Brend meneceri** - brendin satışına kömək edir. Alıcıların brendlə əlaqələndirəcəyi obrazı yaradan da odur. Belə ki, brend meneceri alıcıların, bazarın, rəqiblərin ehtiyaclarını təhlil edir. Sonra o, məhsulun yerləşdirilməsi üzərində işləyir, onun unikal satış nöqtələrini axtarır və yeni imic yaradır.

Brend menecerinin əsas vəzifəsi alıcılarda brendə inamı münasibət formalaşdırmaqdır. Brend meneceri birbaşa satış, dizayn, logistika ilə məşğul olmur. O, yalnız məhsul üçün ideya yaradır, sonra isə komandanın qalan üzvlərinə onu necə tanımaq lazım olduğunu söyləyir.

Marketoloq və brend menecerinin işi oxşardır, lakin onlar arasında müəyyən fərqlər var. Məsələn, marketoloqun işi effektiv satış kanallarının tapılmasına və satışın qurulmasına yönəlib. Brend meneceri yalnız məhsula diqqət yetirir və müştərilərin onu bəyəndiyinə əmin olur.

**İnternet marketoloqu (rəqəmsal marketoloq)** - klassik marketoloqdan fərqli olaraq, biznesi yalnız internetdə təbliğ edir. Bunun üçün o, müştəriləri cəlb etmək üçün SMM, SEO, kontekstli reklam, e-poçt marketinqi, bloqlar və media kimi müxtəlif kanallardan istifadə edir. İnternet marketoloqunun öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir:

- Hədəf auditoriyasını, rəqibləri, məhsulu öyrəmək;

- Effektiv tanıtım strategiyası hazırlamaq;
- Bazardakı son dəyişikliklərdən xəbərdar olmaq;
- Bütün satış kanallarını təhlil etmək.

**HR** - "İnsan Resursları" deməkdir. Bir mütəxəssisin əsas vəzifəsi yeni işçilər axtarmaqdır. HR həmçinin aşağıdakı vəzifələri yerinə yetirir:

- Yeni işçilərin qeydiyyatı, onların təlimi;
- Şirkətin müəyyən mütəxəssislərə olan ehtiyaclarının öyrənilməsi;
- Əmək bazarının monitorinqi, tələb olunan ixtisaslar üzrə orta əmək haqqı;
- İşçilərin əməyinin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi.

Yaxşı bir HR qızıl qədər dəyərlidir, çünki şirkətə qazanc gətirəcək dəyərli kadrlar tapa bilir.

**Maliyyə analitiki** - şirkətin fəaliyyət göstəricilərini öyrənir və mühüm biznes qərarlarının qəbuluna kömək edir. Maliyyə direktorundan fərqli olaraq, maliyyə analitiki şirkətin maliyyə axınlarının idarə edilməsində iştirak etmir.

Maliyyə analitikinin öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir:

- Şirkət və ya onun layihələri üçün maliyyə modellərinin formalaşdırılması;
- Şirkətin maliyyə göstəricilərinin təhlili, problemlərin və "artım nöqtələrinin" axtarışı;
- Ölkə iqtisadiyyatının hesablanması;
- Şirkətin bazar dəyərinin qiymətləndirilməsi.

Maliyyə analitiki çalışmaq üçün maliyyə və ya texniki təhsilə malik olmaq, böyük həcmli məlumatlarla işləməyi bacarmaq, disiplin və əzmkar olmaq lazımdır. Bu vəzifəyə əlaqəli peşələrdən - mühasibatlıqdan, idarəetmədən keçirlər.

**Art-direktor** - məhsulun/brendin vizual quruluşuna cavabdeh olan və bütün yaradıcı qrupun işini koordinasiya edən şəxsdir. Dizaynerdən fərqli olaraq, art-direktor menecerdir. Onun əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- Layihə konsepsiyasının hazırlanması və üslub seçimi;
- Bədii təlimatların tərtib edilməsi;
- Komandanın idarə edilməsi və dizaynların təsdiqlənməsi;
- Hesabat;
- Tədbirlərin, təqdimatların hazırlanması, media ilə iş.

Art-direktor IT şirkətlərində, böyük mağazalarda, restoran biznesində - məhsulu vizual təqdim etmək və şirkət üçün korporativ üslub yaratmaq lazım olan hər yerdə işləyə bilər.

**Mühasib** – kiçik, orta və ya çox iri istənilən biznesdə bu peşəyə böyük tələbat var. Bu mütəxəssislər aşağıdakılarla məşğul olurlar:

- Vergilərin hesablanması və köçürülməsi;
- Sığorta haqlarının köçürülməsi;
- İşçilərə əmək haqqının hesablanması və ödənilməsi;
- Şirkətin pul vəsaitlərinin hərəkətinin uçotu;
- Banklarla qarşılıqlı əlaqə, ödəniş tapşırıqlarının icrası;
- Hesabatların hazırlanması və təqdim edilməsi.

Mühasib maliyyə uçotu və vergitutma sahəsində yaxşı biliyə malik olmalıdır, çünki səhvlər cinayət məsuliyyətinə səbəb ola bilər.

**Satınalma üzrə menecer** - şirkətin fəaliyyəti üçün zəruri olan zəruri malların, avadanlıqların, istehlak materiallarının və digər məhsulların alınmasına cavabdehdir. Satınalma menecerinin öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir:

- Ən sərfəli qiymətə mal təklif edən etibarlı təchizatçıların tapılması;
- Anbarda lazımi məhsulların mövcudluğuna nəzarət;
- Gələcək alışıların planlaşdırılması;
- Məhsulun keyfiyyətinə nəzarət, qüsurlu məhsulların dəyişdirilməsi ilə bağlı məsələlərin həlli;

- Bütün lazımi sənədlərin hazırlanması və yoxlanması.

Satınalma üzrə menecerin hansı məhsulların almağa dəyər olduğunu və hansının olmadığını anlamaq üçün satış statistikasını təhlil etməyi, danışıqlar aparmaq bacarığı, sənədləşmə və logistikanın əsaslarını bilməyi vacibdir.

**Logistika üzrə mütəxəssis** - malları istehsaldan satış nöqtələrinə çatdıran mütəxəssisdir. Eyni zamanda, o, malların mümkün qədər tez, problemsiz və ən aşağı xərclərlə çatdırılmasını təmin etməlidir.

Logistika üzrə mütəxəssisin öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir:

- Çatdırılma sisteminin təşkili;
- Xərclərin azaldılması;
- Çatdırılma marşrutlarının qurulması, malların yüklənməsi və boşaldılması;
- Ekspeditorlara, sürücülərə, yükləyicilərə nəzarət;
- GPS/GLONASS vasitəsilə malların çatdırılmasını izləmək.
- Təchizatçılar, müştərilər və işçilərlə ünsiyyət.

Logistika üzrə mütəxəssis tez qərar qəbul etməli, çoxlu iş rejimində planlaşdırmalı və işləməyi bacarmalıdır.

**Biznes məsləhətçisi** - biznesin vəziyyətini qiymətləndirmək və effektiv həllər tapmaq üçün şirkətin kənardan cəlb etdiyi mütəxəssisdir. Biznes məsləhətçisi aşağıdakı xidmətləri həyata keçirir:

- Audit xidməti;
- Vəsaitləri sərfəli şəkildə yatırmağa kömək etmək;
- Problemlə sahələri tapmaq və onları aradan qaldırmağı;
- Biznesi təşviq etmək və onun səmərəliliyini artırmaq üçün bir plan hazırlamağı.

Biznes məsləhətçisi maliyyə və ya idarəetmə sahəsində təhsilli olmalıdır.

Bu gün ən çox tələb olunan vəzifələr iqtisadiyyatın "əməliyyat" seqmentini təşkil edir və maksimum gəlir İT sektorunda cəmləşib. Bu peşələr şirkətlərin məhsul dövriyyəsi, müştəri xidməti və logistika üzrə gündəlik tələbatını ödəyir.

Deməli ən yaxşı əməkdaş və ya həmkar olmaq komanda oyunçusu olmaqdır və ümumi məqsədlərə çatmaq üçün başqaları ilə birlikdə işləmək deməkdir. Həmkarlarını dəstəkləmək, əməkdaşlıq etmək və hörmət etməkdir. Komanda oyunçusu olmaq müsbət iş mühiti yaratmağa, qarşılıqlı hörməti təşviq etməyə və uğur qazanmağa kömək edir.

## **6.2 İş yerində yol verilməyən hərəkətlər**

İşəgötürənlər adi insanlardır: onların müsbət və mənfi cəhətləri var. Bəzilərinə uyğunlaşa bilərsiniz, bəzilərinə isə əksinə. Əsas odur ki, nəyin qəbuledilməz olduğunu vaxtında başa düşməkdir. Əks halda, ssenarilər daha kədərli inkişaf edə bilər: ciddi səhvlər, zədələnmiş reputasiya, həmkarlar və müştərilərlə korlanmış münasibətlər, işdən çıxarılma, stress və hətta sağlamlıq problemləri.

### **1. Mənfi atmosfer və qeyri-sağlam ünsiyyət**

Əgər işdə vəziyyət ağırırsa, o zaman ofisə getmək istəyi get-gedə azalır. Qalmaqallı bir həmkar, narazı müştərilər və s. kimi. Hörmət və düzgün qarşılıqlı əlaqənin əsas dəyər olduğu bir şirkətdə hər hansı neqativ hal diqqətdən kənarda qalmır.

### **2. Qeybət, intriqə**

Təəssüf ki, bir çox insanlar intriqaya karyeralarında yeni bir addımın ən sürətli yolu kimi baxırlar. Bəzi komandalarda dedi-qodu korporativ ənənəyə çevrilir.

### **3. İşin mənasızlığını hiss etmək**

Belə bir fikir var ki, işin ən xoş tərəfi maaşdır. Əlbəttə, bu vacibdir, amma özünü bu sahədə görməmək və zamanla işləmək həvəsinin azalması.

### **4. Narahat iş şəraiti**

Bu, diqqəti yayındıracaq səs-küylü açıq yer, uzun müddət qalmağın çətin olduğu havasız bir otaq və s. ola bilər.

#### 5. Strukturlaşdırılmamış iş prosesi

Şirkət daxilindəki şöbələr uyğunsuz işlədikdə, bu, işin ümumi nəticələrinə zərər verə bilər. Məsələn: marketoloqlar məhsula endirim etdilər, lakin bu barədə satış şöbəsinə xəbərdarlıq etməyi unudurlar. Nəticədə, sonda heç kimin hazır olmadığı bir çox istəklərlə üzləşirlər.

Başqa bir problem işdə lazımsız addımlar, ümumi səmərəliliyi azaldan köhnəlmiş və ya səmərəsiz prosedurlardır. Heç kim belə işlə məşğul olmaq istəmir. Nəticədə işçilər məyus olur və məsuliyyətlər onlar üçün yükə çevrilir.

#### 6. Qeyri-peşəkarlıq və şou üçün işləmək

İşçi nə qədər nəticəyönümlü olsa da, laqeyd həmkarları çevrəsində o, söylərinin puç olduğunu hiss etməyə başlayacaq. Bir qayda olaraq, bu, çox istedadlı olmayan menecerin rəhbərlik etdiyi bir şirkətdə və ya şöbədə olur. Rəhbərlik etməli olan birinin laqeydliyindən başqa heç bir şey demotivasiya etmir.

#### 7. İş vaxtı normasından artıq işləmək

İşçinin tək-cə vəzifələri deyil, həm də hüquqları var, onlar əmək müqaviləsində göstərilib və qanunla tənzimlənir. Həyatımızın əhəmiyyətli bir hissəsini işdə keçiririk, buna görə də qəbul edilməz bir şeyə dözmək əlçatmaz bir lüksdür. Həmkarlar bizim ikinci ailə, ofis isə ikinci ev olur, amma yenə də şəxsi maraqlar unudulmamalıdır.

### **6.3 Satışda empatiya bacarığı**

Satışda empatiya, potensial müştərilərin hisslərini, düşüncələrini və ehtiyaclarını anlamaq və bölüşmək bacarığıdır. Bu, sadəcə olaraq gözəl bacarıq deyil, həm də müştəriləri ilə inam, yaxınlıq və uzunmüddətli münasibətlər

qurmaq istəyən hər bir satıcı üçün vacib bir bacarıqdır. Deməli satışda empatiya potensial müştəriləri necə başa düşmək və onlarla əlaqə qurmaqdır.

Satışda empatiya, potensial müştərilərin çətinliklərini, məqsədlərini və motivasiyalarını müəyyən etməyə və qərarı buna uyğun şəkildə uyğunlaşdırmağa kömək edə bilər. O, həmçinin etirazları dəf etməyi, rəddləri idarə etməyi və daha çox sövdələşmələr bağlamağa kömək edə bilər.

Satışda empatiyanın bəzi üstünlükləri bunlardır:

1. Satışda empatiya, potensial müştərilər üçün dəyər yaratmağa kömək edir. Potensial müştərilərlə empatiya qurmaq, onlara sadəcə bir məhsul və ya xidmət satmaq deyil, onların problemlərini həll etməyə və onları daha yaxşı hiss etməyə çalışmaqdır. Müştərilərə əsas suallar verməklə, aktiv şəkildə dinləməklə, onların ehtiyac və istəklərini anlamaq olur. Daha sonra qərarın onların xüsusi əsas ehtiyacını necə həll etdiyini, onların məqsəd və dəyərlərinə necə uyğunlaşdığını göstərən şəkildə təqdim edilir. Bu yolla, potensial müştərilər üçün dəyər yaradılır və rəqiblər üzərində niyə sizi seçməli olduqlarını dərk edirlər.

2. Satıcılarla empatiya qurmaq, potensial müştərilərlə inam və münasibət qurmağa kömək edir. Etibar və uyğunluq hər hansı bir uğurlu satış əlaqəsi üçün vacibdir. Potensial müştərilərlə empatiya qurmaq, onlara potensial müştərilər kimi deyil, insanlar kimi əhəmiyyət verildiyini göstərməkdir. Bu zaman, potensial müştərilər daha çox inanır və əlaqə qurur və satış edərkən daha rahat və inamlıdır. Məsələn, bir mütəxəssisə fitnes proqramı satanda, onların məşq etmək üçün vaxt tapmaq və motivasiya olmaqda apardığı mübarizələrlə empatiya qura və oxşar çətinliklərin öhdəsindən necə gəlmək və fitness məqsədlərinə necə nail olunması barədə şəxsi təcrübələr paylaşa bilər.

3. Satıcılarla empatiya qurmaq etirazları və rəddləri nəzakətlə idarə etməyə kömək edir. Çünki satışda etirazlar və imtinalar qaçılmazdır, lakin onlar sövdələşməni pozan olmamalıdır. Beləliklə, müştərilərin etirazlarını və rəddlərini nəzakətlə idarə etməklə və “yox”u “hə”yə çevirmək şansını artırır.

Satıcı üçün ən vacib bacarıqlardan biri effektiv ünsiyyətdir. Ünsiyyət yalnız məlumatı çatdırmaq deyil, həm də potensial müştərilərin ehtiyaclarını və ağrı nöqtələrini başa düşmək və onlarla məşğul olmaqdır. Empatiya özünü başqasının yerinə qoymaq və onun hiss etdiklərini hiss etmək bacarığıdır. Potensial müştərilərlə əlaqə, etibar və sadıqlıq yaratmaq üçün vacibdir.

Satışda empatiya göstərməyin bəzi yolları bunlardır:

1. Aktiv və diqqətlə qulaq asmaq. Potensial müştərilərlə empatiya qurmağın ilk addımı onların səs tonuna, duyğularına və bədən dilinə diqqət yetirməklə, nə və necə dediklərini dinləməkdir.

2. Hissləri əks etdirmək.

Potensial müştəriləri dinlədikdən sonra, təsdiqləməklə onların hissələrini anladığınızı və onlara hörmət etdiyinizi göstərməkdir.

3. Daha diqqətli olmaq. Empatiya təkcə anlayış deyil, həm də qayğıkeşlikdir. Müştərilərə yalnız müştəri kimi deyil, insan kimi əhəmiyyət verdiyini göstərməkdir.

4. Onların ehtiyaclarına və ağrı nöqtələrinə uyğun həllər təklif etmək. Satışda empatiyanın son məqsədi müştərilərin problemlərini həll etmək və məqsədlərinə çatmaqda kömək etməkdir.

5. Əlaqələri qorumaq. Satışda empatiya birdəfəlik deyil, davamlı bir prosesdir. Potensial müştərilərlə əlaqələri qorumaq və gücləndirmək üçün daim onları müntəzəm olaraq əlaqə saxlamaqdır.

6. Empatiya ilə etirazlara qalib gəlmək. Satışın ən çətin aspektlərindən biri müştərilərin etirazları ilə məşğul olmaqdır. Etirazlar qaçılmazdır və onlar müxtəlif formalarda ola bilər: qiymət, vaxt, rəqabət, xüsusiyyətlər və s. Bu etirazlarla mübarizə sövdələşməni bağlamaq şansını yarada və ya poza bilər.

Etirazları aradan qaldırmaq üçün empatiyadan necə istifadə etməklə bağlı məsləhətlər aşağıdakılar ola bilər:

Etirazı fəal şəkildə dinləmək və etiraf etmək. Etirazın öhdəsindən gəlmək üçün ilk addım müştərinin dediklərinə qulaq asmaq və onların fikirlərinə hörmət etdiyinizi göstərməkdir. Bu hər iki tərəf üçün uyğun bir həll tapmaqda kömək edir.

2. Etirazın əsas səbəbini anlamaq üçün ətraflı suallar vermək. Bəzən bir müştərilərin etirazı, satın almaqda etdikləri tərəddüdlər əsl səbəbi deyil. Bu, qorxu, etibarsızlıq və ya inamsızlıq kimi daha dərin bir problemin əlaməti ola bilər.

Müştəri ilə empatiya qurmaqla və etirazı bir fürsət kimi qiymətləndirmək. Etirazın əsas səbəbini başa düşdükdən sonra, müştəri ilə empatiya qura və “Niyə belə hiss etdiyinizi başa düşürəm”, “Dürüslüyünüzü qiymətləndirirəm” kimi və s ifadələrdən istifadə etməklə onların fikirlərinə əhəmiyyət verildiyini göstərə bilməkdir.

İddiaları dəstəkləmək üçün sübut təqdim etmək. Bəzən bir etirazın öhdəsindən gəlmək üçün təkə empatiya kifayət etmir. Sübutlara məhsul və ya xidmətin üstünlüklərini və xüsusiyyətlərini sübut edən informasiyalar, statistik məlumatlar, rəylər, nümunə araşdırmaları, mükafatlar, sertifikatlar və s. daxil ola bilər.

Etirazı həll etməklə satış prosesinin növbəti mərhələsinə keçmək. Empatiya ilə etirazı aradan qaldırmağın son addımı, müştərinin cavabdan razı qaldığını və irəli getməyə hazır olduğunu göstərməkdir.

#### **6.4 Biznesdə işçilərin etik davranış qaydaları**

Davranış kodeksi müəyyən qrup, təşkilat və ya peşə üzvləri üçün məqbul davranış nümunələrini müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulmuş təlimatlar və qaydalar toplusudur. Bu sistem təşkilatın işçilərinin etik, məsuliyyətli, dəyər və məqsədlərinə uyğun olmasını təmin edərək onların hərəkət və qərarlarına rəhbərlik etməyə kömək edir.

Korporativ etika və ya işgüzar etika kimi tanınan biznesdə işçilər üçün davranış qaydaları həmkarlar, menecerlər və tabeliyində olan işçilər və xarici tərəfdaşlarla münasibətləri tənzimləyən geniş norma və prinsipləri əhatə edir. Bu qaydalar məhsuldar və effektiv iş mühiti yaratmağa yönəlib.

Belə ki, işçilərin işgüzar etikası təşkilat daxilində və xarici tərəfdaşlarla münasibətləri tənzimləyən əxlaqi prinsiplər və davranış normalarının məcmusudur. Buraya peşəkar davranış qaydalarına riayət etmək, həmkarlara və müştərilərə hörmət, məxfiliyin qorunması və əlverişli iş mühitinin yaradılmasına və iş səmərəliliyinin artırılmasına kömək edən digər aspektlər daxildir.

Hər hansı bir işçinin davranış kodeksinin əsas cəhəti məxfiliyə sadıqlıyidir. Bu o deməkdir ki, işçilər başqalarının, o cümlədən həmkarların, müştərilərin və təşkilatın özünə hörmət etməsidir. Buraya həssas və məxfi məlumatların qorunması və müvafiq icazə olmadan heç bir məlumatın açıqlanmaması və ya istifadə edilməməsi daxildir. Davranış kodeksi işçilərin məxfiliklə bağlı gözləntilərini və məsuliyyətlərini aydın şəkildə əks etdirməlidir.

İşçilərin davranış kodeksi işçilərin konkret situasiyalarda necə davranması gözlənildiyini və bunu etmədikdə hansı tədbirlərin görülcəyini müəyyən edən aydın sistemdir.

HR mütəxəssisləri iş yerində davranış kodeksinin yaradılmasında və həyata keçirilməsində əsas rol oynayırlar.

Davranış kodeksi təşkilatlar üçün vacibdir. İşçilərin səhv davranışı nəticəsində yarana biləcək hüquqi problemlərin riskini azaltmaqla qanuni və tənzimləyici uyğunluğu qoruyur, bəyan edilmiş dəyər və məqsədlərinə uyğun hərəkət etmələrini təmin etməklə təşkilatın nüfuzunu qoruyur. Həmçinin müsbət və inklüziv iş yerini təşviq edərək hörmət, dürüstlük və peşəkarlıq mədəniyyətini inkişaf etdirir, münaqişələrin və davranış problemlərinin həlli üçün bir çərçivə təmin edir və beləliklə işçilər arasında münasibətləri qorumağa kömək edir.

Davranış kodeksinin tətbiqi bir sıra üstünlüklərə malikdir, lakin onun olmaması təşkilatda riskli vəziyyətə və mənfi nəticələrə məruz qoya bilər:

Qanuni və normativ tələblərə əməl edilməməsi cərimələr və məhkəmə çəkişmələri təşkilatın nüfuzuna xələl gətirir.

Aydın təlimatların olmaması qeyri-etik davranış, təqib və ya ayrı-seçkilik mənfi iş mədəniyyətinə səbəb ola bilər.

İşçilər qeyri-etik davranışın şahidi olduqda, bu, işdə əhval-ruhiyyənin və məhsuldarlığın aşağı düşməsinə səbəb ola bilər.

İşçilərin qeyri-qanuni davranışı ictimaiyyətə, o cümlədən təşkilatın imicinə xələl gətirərək, onun müştərilər, tərəfdaşlar və ümumilikdə cəmiyyətdə münasibətlərinə təsir göstərə bilər.

Mənfi iş mühiti ixtisaslı işçiləri uzaqlaşdırmağa bilər və nəticədə dəyərli işçilərin itirilməsinə səbəb ola bilər.

İşçilərin biznesdə etik davranış qaydalarının əsas aspektlərinə aşağıdakılar aiddir:

- *Hörmət və nəzakət:* Həmkarlara və tərəfdaşlara hörmətlə yanaşmaq, nəzakətli ünsiyyət formalarından istifadə etmək, kobudluqdan və təhqirlərdən çəkinmək.

- *Dürüstlük:* Qanun çərçivəsində iş aparmaq, razılaşmalara riayət etmək, aldatma və saxtakarlığa yol verməmək.

- *Məxfilik*: Rəsmi məlumatların və kommersiya sirrinin açıqlanmaması.

- *Dəqiqlik və məsuliyyət*: Tapşırıqları yerinə yetirmək üçün son tarixlərə riayət etmək, iş vaxtında gəlmək.

- *Komanda işi*: Həmkarlarla əməkdaşlıq, qarşılıqlı yardım və dəstək.

- *Peşəkarlıq*: Təkmilləşdirilmiş təlimlərə, yüksək keyfiyyətli işə can atmaq.

- *Şirkətin qaydalarına və standartlarına uyğunluq*: Daxili qaydaları, korporativ standartları bilmək və onlara riayət etmək.

- *Münaqişələri həll etmək bacarığı*: Münaqişələrdən və qalmaqallardan qaçaraq, fikir ayrılıqlarını sülh yolu ilə həll etmək bacarığı.

- *Effektiv ünsiyyət*: Həmsöhbəti dinləmək və anlamaq, fikirlərini aydın və aydın ifadə etmək bacarığı.

- *Görünüş*: İşgüzar geyim, səliqəli görünüş.

İşçinin davranış kodeksi korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması üçün əsas vasitələrdən biridir. İşgüzar etika qaydaları, korporativ mədəniyyətə, əlverişli iş mühiti yaratmağa, işin səmərəliliyini artırmağa, şirkətin nüfuzunu gücləndirməyə və onun uğurlu inkişafına töhfə verir. Etik davranış standartlarının pozulması mənfi nəticələrə, o cümlədən nüfuzun itirilməsinə, iş səmərəliliyinin azalmasına və hətta məhkəmə çəkişmələrinə səbəb ola bilər.

### **6.5 Geyim tərz-i - uğurlu karyeranın ən vacib komponenti kimi.**

Satış sektorunda müasir bir iş adamı adətən peşəkarlığı, təmkinliyi, rahatlığı və zərifliyi birləşdirən işgüzar geyim tərzinə riayət edir. Müasir bir iş adamı xarici görünüşünə xüsusi diqqət yetirməlidir. Gənc sahibkarlarımızın fəal şəkildə

mənimsədiyi Qərb biznes mədəniyyəti təkcə biznesin aparılmasına deyil, həm də geyim tərzinə də təsir göstərir.

“Dress-kod” indi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Paltarın təmiz, səliqəli olması, onun statusuna və fəaliyyət sahəsinə uyğun olması xüsusilə vacibdir. Səliqəli saç düzümü və mülayim qoxulu ətir də xoş təəssürat yaratmaqda mühüm rol oynayır.

İş adamının ofisdə görünüşü işgüzar və peşəkar olmalıdır. Bu adətən kişilər üçün kostyum, köynək və qalstuk, qadınlar üçün isə klassik iş kostyumu və ya iş geyimləri (yubka-bluzka və ya şalvar-bluzka dəstləri) deməkdir. Paltarın rəngləri sakitlik və rahatlıq hissi yaratmalı, aksesuarlar minimal, ayaqqabılar təmiz və yaxşı vəziyyətdə olmalıdır.

Satışda prosesində satıcı üçün tələb olunan görünüş necə olmalıdır desək, o zaman aşağıdakılara nəzər yetirək:

- Görünüş səliqəli və təmiz olmalı;
- Əgər iş şəraiti uniforma tələb edirsə, işçi iş növbəsi zamanı onu tam səliqəli şəkildə geyinməli;

Həddindən artıq qarışıq rəngli, açıq-saçıq və ya çılpak görünən idman geyimi geyinmək xoş qarşılanmır.

İş adamları müəyyən geyim tərzini tələb edən tədbirlərə, istər sosial tədbirlər, xeyriyyə tədbirləri və aksiyalar, istərsə də sənaye tədbirləri, ticarət sərgilərinə dəvət alırlar. Tədbirin ruhunda zərif görünüş başqalarında xoş təəssürat yaratmaq üçün əla şansıdır.

İşgüzar üslubda geyim həmişə prestijli və bahalı görünür, eləcə də ayaqqabı, diqqətlə seçilmiş zərgərlik və aksesuarlar sahibkarın statusunu vurğulayır.

Ümumiyyətlə, müasir iş adamının satış sahəsində görünüşü peşəkar, səliqəli, ciddi, təmkinli olmalı, müsbət təəssürat və qüsursuz işgüzar imic yaratmaqla, biznesin uğurlu aparılmasına töhfə verməlidir.

## 6.6 Biznesdə bonuslar və faizlər

Biznesdə bonuslar və faizlər adətən müəyyən nailiyyətlərə və ya sadıqlıya görə işçilərə və ya müştərilərə verilən mükafat formalarıdır. Bonuslar və ya pul ödənişləri, əlavə məzuniyyət günləri, endirimlər, hədiyyələr və s. kimi qeyri-pul mükafatları ola bilər. Faizlər çox vaxt bonuslar və ya endirimləri hesablamaq üçün istifadə olunur, məsələn, satışın faizi və ya bonus kartının faizi kimi.

Bonuslar işçilərə müntəzəm əmək haqqına əlavə olaraq təklif edilən əlavə stimullardır və çox vaxt məhsuldarlığı və işçilərin saxlanması artırmaq məqsədi daşıyır. Əksər bonuslar ixtiyari (zəmanət verilmir) və qeyri-ixtiyari (əmək müqavilənizdə göstərildiyi kimi zəmanət verilir) bölünə bilər.

Effektiv bonus üçün üç əsas qayda bunlardır:

1. Hədəf auditoriyasına uyğunluq. Təşviq həqiqətən müştərinin ehtiyaclarını həll etməlidir.
2. Məhsulun maya dəyərində uyğunluq. Ödəniş nə qədər yüksək olsa, mükafat da bir o qədər nəzərə çarpan olmalıdır ki, müştəri faydanı görə bilsin.
3. İqtisadi məqsədə uyğunluq. Bonus xərcləri onların gətirdiyi mənfəətdən çox olmamalıdır.

İşçilər üçün bonus sistemi nədir desək, qeyd edə bilərik ki, bonuslar işçilər üçün əlavə ödənişlər və ya imtiyazlardır. Bu, şirkətin məhsuldarlığını stimullaşdırır. Bonus sisteminin əsas məqsədi komanda üzvlərinin motivasiyasını və işə marağını artırmaqdır.

Qanunvericilikdə pul mükafatları sistemi Əmək Məcəlləsinin 157.2-ci maddəsi ilə tənzimlənir. Burada deyilir ki, işəgötürən əmək müqaviləsi üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməsində, istehsalın səmərəliliyinin və işin keyfiyyətinin artırılmasında işçilərin maddi marağını gücləndirmək məqsədi ilə mükafatlandırma, o cümlədən il ərzində işin yekunlarına

görə mükafat və maddi həvəsləndirmənin müxtəlif formalarını tətbiq edə bilər.

Bonus sistemi şirkətlərə rəqabətli sahələrdə mütəxəssisləri saxlamağa kömək edir: IT, marketinq, logistika, sənaye və s. Təşviqlər işçilərə göstərir ki, burada onlar digər korporasiyalarda təklif olunandan daha çoxunu əldə edə bilərlər. İşəgötürən üçün bonusların iş axtaran potensial işçilər üçün böyük bir artım olduğunu başa düşməsi vacibdir.

İşəgötürənlər mütəxəssislərin təkmilləşdirmə kursları keçmək, təlim sessiyalarında iştirak etmək və ya konfranslarda iştirak etmək üçün ödəniş etməkdə maraqlıdırlar. Onlar üçün bu, "uzunmüddətli oyun"dur - işçi lazımı bilikləri alacaq və daha səmərəli işə başlayacaq və şirkət yeni səviyyəyə qalxacaq.

İşçilər üçün bonus növləri bunlardır: maddi və qeyri-maddi. Bonuslar maddi (nağd ödənişlər, əlavələr) və qeyri-maddi (könüllü tibbi sığorta, təhsil haqları, korporativ tədbirlər, təlimlər və s.) ola bilər. Bonuslar mənfəətin, marjanın və ya gəlirin faizi kimi hesablanı bilər. Qeyri-maddi bonusları hesablamaq üçün işçilərə verəcək bonuslar büdcə ilə əlaqələndirilir. İşçilərə maddi bonus ödənişləri hesablamaq daha çətindir. Çünki bu zaman kimə nə qədər ödəməli, hansı müddətdə və limitlər varmı və suallar yaranır.

Şirkət uzun müddət bonuslar verilməsi üçün əvvəlcədən büdcəsinin gəlirini nəzərə alınmalıdır. Mənfəət iqtisadi vəziyyətdən və ya mövsümdən asılı ola bilər. Buna görə də, şirkət bonus sistemini müəyyən məbləğlərə bağlayırsa, uğursuz dövrlərdə kifayət qədər pul olmaya bilər. Mənfəətin 10-15%-ni həvəsləndirmək üçün ayırmaq daha yaxşıdır. Bu, zaman böhran baş versə və gəlir azalsa belə, bonuslar ödəməyə imkan verəcək. Bonus sistemi müqavilədə və əlavə razılaşmada göstərməlidir. Şirkətin büdcəsinin 15%-dən çoxu maddi və qeyri-maddi mükafatlara ayrılmalıdır.

Bonuslar nailiyyətlər üçün müntəzəm bir imtiyazdır. Bonusların işçilər üçün şəffaf və başa düşülən olması vacibdir. Bonus sistemi işçiləri şirkətdə saxlamağa kömək edir, onların sadıqlığını və məhsuldarlığını artırır.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Biznesdə əməkdaşlar və onların əsas funksiyaları qısaca şərh edin?
2. Biznes analitikləri kimdir və hansı öhdəliklərə sahibdirlər?
3. Satış meneceri kimdir və hansı öhdəliklərə sahibdirlər?
4. Empatiya qurmaq satışa necə təsir göstərir?
5. İşçilərin biznes etik davranış qaydalarının əsas aspektlərinə nələr daxildir?
6. Satışda prosesində satıcı üçün tələb olunan görünüş necə olmalıdır, bu barədə danışın?
7. Şirkətin bonus sisteminə ehtiyac varmı, bu haqda nə deyə bilərsiniz?
8. İşçilər üçün bonus növlərini necə xarakterizə edə bilərsiniz?
9. Effektiv bonus üçün əsas qaydalar hansılardır?

## **VII FƏSİL.**

### **BİZNESDƏ ÜNSİYYƏTİN TƏŞKİLİ**

#### **7.1 Ünsiyyətin formaları**

Biznesdə bir çox ünsiyyət formaları mövcuddur ki, onların hər biri müəyyən funksiyaları yerinə yetirir və özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir.

İş yerində ünsiyyətin üç əsas yolu vardır: üz-üzə, elektron və yazılı kommunikasiya.

Yazılı kommunikasiyalar biznes proseslərinin rəqəmsal transformasiyasına baxmayaraq, biznes qarşılıqlı fəaliyyətinin əsas komponenti olaraq qalır.

Ünsiyyətin əsas formalarına aşağıdakılar daxildir: işgüzar yazışmalar, danışıqlar, görüşlər, təqdimatlar, telefon danışıqları, şifahi söhbətlər, həmçinin şifahi olmayan ünsiyyət vasitələri.

İşgüzar ünsiyyətin yazılı formalarına aşağıdakılar daxildir:

**İşgüzar yazışmalar:** Bura e-poçtların, rəsmi məktubların, hesabatların və digər yazılı sənədlərin mübadiləsi daxildir. Bu sənədlər aşağıdakı kimi qruplaşdırılır:

İş məktubları (məlumat, əhatə məktubları, zamanət məktubları, şikayət məktubları), elektron mesajlar, memorandumlar

Müqavilə sənədləri: əmək müqaviləsi, mülkü-hüquqi müqavilələr, əlavə razılaşmalar.

Təşkilati və inzibati sənədlər: əmrlər, göstərişlər, qərarlar, sərəncamlar.

Məlumat və arayış sənədləri: aktlar, sertifikatlar, hesabatlar, press-revizlər.

Planlaşdırma sənədləri: planlar, proqramlar, strategiyalar, yol xəritələri.

Yazılı ünsiyyətin hər bir növü funksional məqsədinə uyğun gələn özünəməxsus leksik, sintaktik, qrammatik və üslub xüsusiyyətlərinə malikdir. Bu normalardan kənara çıxmaq ünsiyyətin effektivliyinin azalmasına və hətta sənədin hüquqi etibarsızlığına səbəb ola bilər.

Şifahi işgüzar ünsiyyətin əsas formaları isə aşağıdakılardır:

**İşgüzar danışıqlar:** danışıqlar vasitəsi ilə iki və ya daha çox tərəf arasında müqavilələrin bağlanması, ticarət razılaşmaları və s. kimi məsələlərin müzakirəsi və razılığa

gəlməsi prosesidir. Belə ki, danışıqlar tərəflər arasında müəyyən razılaşmaların əldə edilməsinə yönəlmiş strukturlaşdırılmış görüşlərdir.

**İşgüzar görüşlər:** bizneslə bağlı konkret mövzuları müzakirə etmək və qərarlar qəbul etməyə və ya məlumat mübadiləsinə yönəlmiş iş məsələlərinin qrup müzakirəsi formasıdır. Görüşlər çox vaxt geniş auditoriyaya məlumatların təqdim edilməsinə həsr olunmuş konfranslarda daha böyük tədbirlər şəklində də həyata keçirilir.

**Təqdimatlar:** Çox vaxt əyani vasitələrdən istifadə etməklə məlumatın, məhsulun və ya xidmətin auditoriyaya təqdim edilməsi vasitəsidir.

**Telefon zəngləri:** Operativ ünsiyyət və cari məsələlərin həlli üçün uzaqdan istifadə olunan şifahi ünsiyyət formasıdır.

**Şifahi söhbətlər:** İşçilər, müştərilər və ya tərəfdaşlar arasında qeyri-rəsmi və ya rəsmi ünsiyyət formasıdır. İşgüzar söhbətlər, müsahibələr və məsləhətləşmələr də daxil olmaqla, iş məsələləri üzrə daha az rəsmiləşdirilmiş dialoqlardır.

Əlavə ünsiyyət formalarına ictimai çıxışı qeyd etmək olar. **İctimai çıxış** - çox vaxt inandırmaq və ya həvəsləndirmək məqsədi ilə geniş auditoriyaya məlumatı təqdim etməkdir.

Şifahi işgüzar ünsiyyət yalnız peşəkar bilikləri deyil, həm də inkişaf etmiş ünsiyyət bacarıqlarını tələb edir. Fikirləri aydın ifadə etmək, mövqeyi inandırıcı şəkildə mübahisə etmək və məlumatı effektiv şəkildə qəbul etmək bacarığı işgüzar ünsiyyətin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Şifahi ünsiyyətin unikal üstünlüyü odur ki, ünsiyyət prosesi zamanı dərhal rəy bildirmək və mesajı tənzimləmək imkanı yaranır. Bu xüsusiyyət tərəflər arasında dərin qarşılıqlı anlaşma tələb edən mürəkkəb məsələlərin müzakirəsi zamanı onları əvəzolunmaz edir.

**Şifahi olmayan ünsiyyət** (Qeyri verbal ünsiyyət): Məlumatın mimika, jest, duruş, səs tonu və digər qeyri-şifahi vasitələrlə ötürülməsinə deyilir.

Biznes müzakirələrində mübahisəli məsələlərin ümumi həll yolu tapmaq və ya fərqli nöqteyi-nəzəri anlamaq məqsədi daşıyır ki, bizneslə işlə bağlı məsələlərdə işçilər, müştərilər və ya tərəfdaşlar arasında ünsiyyət qurulur.

Hər bir ünsiyyət formasının özünəməxsus əhəmiyyəti vardır. Bu formaların hər biri biznesin səmərəli fəaliyyətində mühüm rol oynayır. Məsələn, işgüzar yazışmalar mühüm qərarları və razılaşmaları sənədləşdirməyə imkan verir, danışıqlar və görüşlər isə mürəkkəb məsələləri həll etməyə və işçilərin hərəkətlərini əlaqələndirməyə kömək edir.

Rəqəmsal savadlılıq - müştərilərə kömək etmək üçün chatbotlar, sosial media və canlı söhbət kimi rəqəmsal vasitələrdən istifadə etmək bacarığıdır. Daha çox müştəri internetə müraciət etdikcə, rəqəmsal savad sürətli və effektiv dəstək təmin etmək üçün vacibdir. Bu bacarıqla müştəri xidməti nümayəndələri harada olurlarsa olsunlar, müştərilərin ehtiyaclarını qarşılaya, ünsiyyətlərini asanlaşdırma və daha rahat edə bilirlər.

Biznesdə uğur qazanmaq üçün təkcə ünsiyyətin müxtəlif formalarından istifadə etmək deyil, həm də vəziyyətin və auditoriyanın xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq onları düzgün tətbiq etmək vacibdir. O cümlədən həmsöhbətə hörmət, ifadənin aydınlığı, başqa bir insanın nöqteyi-nəzərini dinləmək və başa düşmək bacarığı kimi işgüzar etika prinsiplərini diqqətə almaq vacibdir.

Peşəkar işgüzar ünsiyyət müasir biznesdə strateji üstünlükdür. Peşəkar ünsiyyət sadəcə məlumat mübadiləsi deyil, karyera yüksəlişi üçün zəruri olan mürəkkəb kodlar və qaydalar sistemidir. Onun formalarının tam çeşidinə yiyələnmək və hər bir kommunikasiya tapşırığı üçün optimal

formatı seçmək bacarığı bazar liderlərini geridə qalan şirkətlərdən fərqləndirir. İşgüzar ünsiyyət bacarıqları inkişaf etdirməklə təkcə şəxsi effektivliyə deyil, həm də təşkilatın rəqabət qabiliyyətinə sərmayə qoyulur, etibarlı işgüzar əlaqələr qurmaq, münaqişələri minimuma endirmək və strateji məqsədlərə nail olmaq üçün zəmin yaradır.

Biznesdə uğur təkcə deyirlənlərlə deyil, həm də onu necə deməklə müəyyən edilir.

## **7.2 Sivil sahibkarın işgüzar nitq mədəniyyəti**

Sivil sahibkarın nitq mədəniyyəti - ədəbi dil normalarına uyğun, müxtəlif situasiyalarda səmərəli ünsiyyət qurmaq bacarığını, habelə işgüzar ünsiyyətin etik norma və prinsiplərinə riayət etməyi nəzərdə tutur. Buraya nitqin aydınlığı, dəqiqliyi, məqsədəuyğunluğu və düzgünlüyü, həmçinin həmsöhbəti dinləmək və başa düşmək bacarığı daxildir. Sivil sahibkarın işgüzar nitqi aydınlıq, dəqiqlik, nəzakət və etik standartlara riayət etməklə xarakterizə olunur. İşlə bağlı məsələlərin effektiv həllinə və şirkətin məqsədlərinə çatmağa, qeyri-müəyyənlik və münaqişələrdən qaçmağa yönəlib.

Sivil bir sahibkarın nitq mədəniyyətinin aşağıdakı əsas cəhətləri vardır:

Dil standartları üzrə bilik: Beləki, sahibkar qüsursuz şifahi və yazılı nitqə sahib olmalı, qrammatika, orfoqrafiya və dürgü işarələri qaydalarına əməl etməlidir.

Nitqin aydınlığı: Sahibkarın nitqi qeyri-müəyyən və natamam olmamalı, həmsöhbət üçün anlaşılan və aydın olmalıdır.

Uyğunluq: Sözlərin və ifadələrin seçimi, danışığ tərzinə, vəziyyətə, həmsöhbətə və ünsiyyətin məqsədlərinə uyğun olmalıdır.

Düzgünlük: Ünsiyyət zamanı hər hansı kobudluq, təhqir kimi ifadələr yolverilməzdir.

Nəzakət və hörmət: İşgüzar görüşlər zamanı həmsöhbətə, onun fikrinə və baxışına hörmət göstərmək lazımdır.

Dinləmə bacarıqları: İşgüzar ünsiyyət zamanı həmsöhbəti diqqətlə dinləmək effektiv ünsiyyətin vacib elementidir.

Emosional intellekt: Sahibkar öz emosiyalarını idarə etmək, həmçinin həmsöhbətin emosiyalarını tanımaq bacarığı konstruktiv dialoq qurmağa kömək edir.

İnandırmaq bacarığı: Öz fikrini çətinlik çəkmədən məntiqi cəhətdən əsaslı arqument gətirərək və aydın ifadə etməklə, həmsöhbəti haqlı olduğuna inandırmaqdır.

Şifahi olmayan ünsiyyət və ya digər adı ilə tanınan “Qeyri-verbal ünsiyyət” vasitəsinə müvafiq olaraq aşağıdakıları daxil etmək olar:

Bədən dili, üz ifadələri, jestlər, duruş, işarələr, göz təması daxildir. Bu ünsiyyət növləri nitqin təsirini tamamlayır və artırır.

İşgüzar etiket standartlarına uyğun olaraq tərəfdaşlar və müştərilərlə münasibətlərdə dürüstlük və məxfilik əsas normalardan biridir.

İş sferasında nitq mədəniyyətinin təzahür formaları aşağıdakılardır:

- Aydın və strukturlaşdırılmış təqdimatların hazırlanması;
- Effektiv işgüzar danışığın aparılması;
- İş məktublarının və hesabatların yazılması;
- Görüşlərdə və konfranslarda iştirak;
- Münaqişə vəziyyətlərinin həlli;
- Uzunmüddətli tərəfdaşlıqların qurulması.

Bu prinsiplərə əməl olunması biznes mühitində əlverişli ab-havanın yaradılmasına, işin səmərəliliyinin artırılmasına və sivil sahibkarın nüfuzunun möhkəmlənməsinə kömək edir.

İnkişaf etmiş dövrün tələblərinə uyğun nümunəvi nitq mədəniyyətinə malik sivil sahibkar biznesin inkişafı üçün insanlarla səmərəli ünsiyyət qurmalı o cümlədən fikirlərini aydın və səriştəli ifadə etməli və əlverişli iş mühiti yaratmağı bacarmalıdır.

### **7.3 Biznes performansının yaxşılaşdırılmasında müştəri dilinin mənimsənilməsi**

Müştəri dili müştərilərin ehtiyaclarını, üstünlüklərini, gözləntilərini və rəylərini şirkətlərə çatdırmaq üsuludur. Bu, həm şirkətlərin müştərilərə cavab vermə və onlara dəyər təqdim etmə üsuludur, həm də müştəri məmnuniyyətini və sədaqətini artırmağa kömək edə biləcək mühüm məlumat mənbəyidir. Müştəri dili rəqəmsal dövrdə biznes fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün müştəri dilini anlamaq, təhlil etmək və istifadə etmək bacarığıdır. Müştəri dili təkcə sözlər deyil, həm də ton, kontekst və hissidir. Buna mədəniyyət, şəxsiyyət, təhsil və təcrübə kimi müxtəlif amillər təsir edir.

1. Müştəri dili şirkətlərə hədəf auditoriyası ilə rezonans doğuran dəyər təklifləri yaratmağa kömək edir. Müştərilərin problemlərini və istədikləri nəticələri təsvir etmək üçün istifadə etdikləri söz və ifadələrdən istifadə etməklə şirkətlər onları başa düşdüklerini və empatiya qurduqlarını göstərə bilirlər. Məsələn, onlayn kurslar satan şirkət məhsullarının üstünlüklərini vurğulamaq üçün “öz sürətinizlə öyrənin”, “sertifikat qazanın” və ya “karyeranızı inkişaf etdirin” kimi müştəri ifadələrindən istifadə edə bilər.

2. Müştəri dili şirkətlərə müxtəlif təmas nöqtələrində müştəri təcrübəsini yaxşılaşdırmağa kömək edir. Şirkətlər öz

xidmətlərini dizayn etmək və çatdırmaq üçün müştəri dilindən istifadə etməklə, müştəri gözləntilərinə cavab verən və ya onları aşan ardıcıl və fərdiləşdirilmiş təcrübə yarada bilərlər. Məsələn, bir otel zənciri "xoş gəldin", "qaldığınız yerdən zövq alın" və ya "qalmağınızı necə daha rahat edə bilərik?" kimi müştəri ifadələrindən mehriban və qonaqpərvər atmosfer yaratmaq üçün istifadə edə bilər.

3. Müştəri dili şirkətlərə müştəri loyallığını və müdafiəsini artırmağa kömək edir. Müştəri dilindən istifadə edərək geridönüş tələb etmək və onlara cavab verməklə şirkətlər müştərilərinə dəyər verdiklərini göstərə bilərlər. Bu, inam, məmnunluq və sədaqət yarada bilər və müsbət rəyləri və tövsiyələri təşviq edə bilər. Məsələn, restoran müştərilərinə minnətdarlığını bildirmək və mükafatlandırmaq üçün “yemək necə keçdi?”, “rəyiniz üçün təşəkkür edirik” və ya “tezliklə yenidən görüşməyə ümid edirik” kimi müştəri dilindən istifadə edə bilər.

Müştərinin dili ilə danışmaq təkcə bacarıq deyil, həm də düşüncə tərzidir. Bu, müştərilərin ehtiyaclarını, üstünlüklərini, emosiyalarını və gözləntilərini başa düşmək və onlarla rezonans doğuran şəkildə ünsiyyət qurmaq deməkdir. Müştərinin dilini mənimsəmək, rəqəmsal əsrdə biznesinizi təkmilləşdirməyə kömək edəcək.

Müştərinin dilində danışmağın bəzi üstünlükləri aşağıdakılardır:

– Müştərinin dili, fərdiləşdirilmiş və müvafiq qarşılıqlı əlaqələr yaratmağa kömək edir. Bugünkü müştərilər yalnız ümumi mesajlar və təkliflərdən daha çox şey gözləyirlər. Onlar qarşılıqlı əlaqədə olduqları markalar tərəfindən dəyərli və başa düşüldüyünü hiss etmək istəyirlər. Müştərinin dilindən istifadə etməklə ünsiyyəti hər bir müştərinin profilinə, davranışına və rəyinə uyğunlaşdırma və vaxtında, aktual və maraqlı mesajlar çatdırmaq mümkündür. Bu,

müştərilərinizlə inam yaratmağınıza və əlaqələr qurmağınıza kömək edir.

Bu gün müştərilər iş görmək üçün seçdikləri brendlərə daha şübhə ilə yanaşırlar və ehtiyatlıdırlar. Onlar etibar etdikləri brendlərin orijinal, şəffaf və etibarlı olduğunu bilmək istəyirlər. Müştəri dilindən istifadə etməklə müştərilərə onlara əhəmiyyət verildiyini, onları dinləndiyini və fikirlərinə dəyər verildiyini göstərmək olar. Həmçinin müştəri dilindən brendin, dəyərlərini və missiyasını ifadə etmək və müştərilərinizlə emosional səviyyədə əlaqə yaratmaq üçün istifadə edə bilərsiniz.

Bugünkü müştərilər əvvəlkindən daha tələbkər və daha az sadıqdırlar, və hər zamankindən daha çox seçimləri və daha çox məlumatları var. Məhsullarınız, xidmətləriniz və ya ünsiyyətiniz onları qane etmədikdə asanlıqla rəqibə keçə bilirlər. Müştəri dilindən istifadə etməklə onların gözləntilərini aşaraq və hər bir əlaqə nöqtəsində dəyər təqdim etməklə müştəri məmnuniyyətini, sədaqətini və saxlanmasını artırmaq mümkündür. Məsələn, müştəri məmnuniyyətini və loyallığını ölçmək üçün reytinglər, rəylər və tövsiyələr etmək üçün müştəri dilindən istifadə edə bilərsiniz.

Müştəri dilini mənimsəmək üçün bu addımlara diqqət yetirmək lazımdır:

1. Müştərilərinizi tanımağa çalışın. Müştəri dilini mənimsəməyin ilk addımı müştəriləri daxildən və xaricdən tanımağa çalışmaqdır. Müştərilərinizin kim olduğunu, nə istədiklərini, nəyə ehtiyac duyduqlarını, necə hiss etdiklərini və sizdən nə gözlədiklərini anlamaq üçün müştəri araşdırması aparmaq gərəkdir. Müştəri məlumatlarını toplamaq üçün sorğular, müsahibələr, fokus qrupları, analitika, sosial media, rəylər və s. kimi müxtəlif üsul və mənbələrdən istifadə etmək mümkündür.

2. Müştərilərinizi dinləməyə çalışın. Müştərilərin dilini mənimsəməyin ikinci addımı müştərilərinizi aktiv və diqqətlə dinləməkdir. Müştərilərinizin nə dediyinə, necə dediyinə və niyə dediyinə diqqət yetirməlisiniz. Onların sözlərini, tonunu, duyğularını və fikrinin kontekstini dinləmək lazımdır. Onların təriflərini, şikayətlərini, suallarını və təkliflərini dinləmək lazımdır. Onların açıq və gizli ehtiyaclarını, istəklərini və gözləntilərini dinləməlisiniz. Müştərilərinizi dinləmək üçün müxtəlif kanallardan və platformalardan istifadə edə bilərsiniz, məsələn, telefon, e-poçt, canlı söhbət, sosial media, forumlar, bloqlar və s.

3. Müştərilərinizlə ünsiyyət qurun. Müştərilərinizin dilini mənimsəməyin üçüncü addımı onlarla effektiv və inandırıcı danışmaqdır. Müştərilərinizlə ünsiyyət qurmaq üçün düzgün söz, ton və üslubdan istifadə etməlisiniz. Anlamaq asan olan sadə, aydın və yığcam dildən istifadə etməlisiniz.

3. Rabitə maneələrini və səs-küyü necə aradan qaldırmaq olar? Rəqəmsal əsrdə müştəri dili sadəcə sözlərdən daha çox şeydir. Bu, müştərilərin bir çox kanal və platformada bizneslərlə qarşılıqlı əlaqədə olmaq üçün istifadə etdikləri mürəkkəb və dinamik sistemdir. Bununla belə, müştəri dilini mənimsəmək asan məsələ deyil, çünki bizneslər müştərilərini anlamaqda və onlarla səmərəli ünsiyyət qurmaqda bir çox problem və maneələrlə üzləşirlər. Bu çətinliklərdən bəzilərinə aşağıdakılar daxildir:

– Müştəri dillərinin müxtəlifliyi. Müştərilər müxtəlif mənşələrdən, mədəniyyətlərdən, bölgələrdən və demoqrafik qruplardan gəlirlər və özlərini ifadə etmək üçün müxtəlif dillərdən, üslublardan, dialektlərdən, şivələrdən və jarqonlardan istifadə edirlər. Bu, müəssisələr üçün müştəri nitqinin nüanslarını və incəliklərini tutmaq, təhlil etmək və onlara cavab vermək, anlaşılmaqlardan, yanlış şərhələrdən

qaçmaqda çətinlik yaradır. Məsələn, müştəri kontekstindən və səs tonundan asılı olaraq “məhsul yaxşıdır” sözündən “məhsul yaxşıdır”, “məhsul yaxşıcadır” və ya “bu məhsul mənə okeydir” mənasında istifadə edə bilər. Bu fərqləri tanımayan şirkət müştəri ilə əlaqə saxlamaq fürsətini qaçıra və ya hətta təsadüfən onları incidə bilər.

Müştəri dilinin təkamülü. Müştəri dili statik deyil, daim dəyişir və yeni tendensiyalara, texnologiyalara və vəziyyətlərə uyğunlaşır. Müştərilər ehtiyaclarını, istəklərini və rəylərini bildirmək üçün yeni sözlər və ifadələrdən istifadə edir və şirkətlərin dəyişən dillərinə uyğunlaşmalarını gözləyirlər. Bu, bizneslərin müştərilərinin dilinə uyğun və aktual qalmaq, həmçinin köhnəlmiş, uyğun olmayan dildən istifadə etməmək üçün problem yaradır. Məsələn, bir müştəri “YOLO” ifadəsini “yalnız bir dəfə yaşayırsan” mənasını vermək üçün istifadə edə bilər, bu, sadə bir münasibət bildirən məşhur qısaltmadır. Bu termini ciddi və ya rəsmi kontekstdə istifadə edən şirkət müştəri ilə əlaqəsi kəsilmiş və ya ona qarşı həssas görünə bilər.

Müştəri dilində səs-küy. Müştəri dili həmişə aydın, sadə və ya ardıcıl deyil. Bu, bizneslər üçün fərziyyələrdən, səhvlərdən və ya ümumiləşdirmələrdən qaçmaqda çətinlik yaradır. Məsələn, müştəri səs tonundan, üz ifadəsindən və bədən dilindən asılı olaraq “yaxşı” sözünü “qənaətbəxş”, “məqbul” və ya “yaxşı deyil” mənasında işlədə bilər. Yalnız sözün hərfi mənasına güvənən bir iş müştərinin əsl hissələrini əldən verə bilər.

Bu çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün müəssisələr müştəri dilinə mərkəzli yanaşmanı mənimsəməli və ünsiyyət bacarıqlarını təkmilləşdirmək üçün müxtəlif strategiya və vasitələrdən istifadə etməlidirlər.

#### **7.4 Müştəri dilini mənimsəməyin üstünlükləri**

Müəssisələr müştərilərin dilini fəal və diqqətlə dinləməli onların mesajlarını çatdırmaq üçün istifadə etdikləri şifahi və qeyri-verbal işarələrə diqqət yetirməlidirlər. Şirkətlər müştəri dilini düzgün başa düşdüklerini təmin etmək, müştəri rəylərinə hörmət və dəyər verdiklərini göstərmək üçün parafraz, ümumiləşdirmə, aydınlaşdırma və təsdiqləmə kimi üsullardan istifadə edə bilirlər.

- Müştərilərin dilini öyrənmək. Müəssisələr davamlı və sistemativ olaraq müştərilərin dilindən öyrənməli və məhsullarını, xidmətlərini və proseslərini təkmilləşdirmək üçün müştərilərin təqdim etdiyi bilik və rəylərdən istifadə etməlidirlər. Şirkətlər müştərilərlə ünsiyyəti təşviq etmək və asanlaşdırmaq, müştərilərin rəylərindən öyrənməyə hazır və bacarıqlı olduqlarını göstərmək üçün açıq suallar vermək, təkliflər vermək və şikayətləri qəbul etmək kimi üsullardan istifadə edə bilirlər.

- Müştərilərin dilindən istifadə etmək. Müəssisələr müştərilərin dilindən strateji və yaradıcı şəkildə istifadə etməli və müştərilərin öz dəyər təkliflərini, brendin xüsusiyyətlərini və rəqəbat üstünlüyündən danışarkən onların istifadə etdikləri söz və ifadələrdən istifadə etməlidirlər. Müəssisələr həmçinin avtomatik olaraq təbii dil yaratmaq, məzmunun optimallaşdırılması və chatbotlar kimi vasitələrdən istifadə edə bilirlər.

Bununla belə, müştəri dilini şərh etmək həmişə asan olmur. Belə ki,

1. Aktiv və empatik şəkildə qulaq asmaq. Aktiv dinləmə müştərinin sözünü kəsmədən, mühakimə etmədən və ya rədd etmədən dediklərinə diqqət yetirmək deməkdir. Empatik dinləmə özünü müştərinin yerinə qoymaq və onun duyğularını, motivasiyalarını və perspektivlərini anlamağa çalışmaq deməkdir. Məsələn, müştəri xidməti nümayəndəsi

aktiv və empatik dinləmə nümayiş etdirmək üçün “Sizi eşidirəm”, “Nə hiss etdiyinizi başa düşürəm” və “Bunu mənimlə paylaşdığınız üçün təşəkkür edirəm” kimi ifadələrdən istifadə edə bilər.

2. Kontekst və niyyəti anlamaq. Kontekst və niyyət müştərinin nitqinin mənasını və tonunu müəyyən edən əsas amillərdir. Kontekst müştərinin və ünsiyyətin vəziyyətinə, ətraf mühitinə və fonuna aiddir. Niyyət müştərinin və ünsiyyətin məqsədi, məqsədi və gözləntilərinə aiddir. Kontekst və niyyəti başa düşməklə, bizneslər anlaşılmaqlardan, yanlış şərtlərdən və münaqişələrdən qaça və müvafiq və müvafiq cavablar verə bilər.

3. Dərhal və nəzakətlə cavab vermək. Dərhal və nəzakətlə yaxşı müştəri xidməti və ünsiyyətin vacib elementləridir. Dərhal cavab müştərinin gözlətmədən mümkün qədər tez cavab vermək deməkdir. Nəzakət kobud, aqressiv və kinayəli olmadan nəzakətli, hörmətli və peşəkar bir dildən istifadə etmək deməkdir. Tez və nəzakətlə cavab verməklə şirkətlər müştərilərinə dəyər verdiklərini və onlara kömək etməyə hazır və bacarıqlı olduqlarını göstərə bilərlər. Məsələn, şirkət operativliyi və nəzakəti çatdırmaq üçün "Narahatlığa görə üzr istəyirik" və "Rəyiniz üçün təşəkkür edirik" kimi ifadələrdən istifadə edə bilər.

Bununla belə, müştəri dilini tutmaq, təhlil etmək və hərəkət etmək həmişə asan olmur. O, mürəkkəb, müxtəlif və dinamik ola bilər, onun bütün potensialını açmaq üçün mürəkkəb alətlər və texnikalar tələb olunur.

1. Məlumatların toplanması və inteqrasiyası: Buraya sorğular, rəylər, sosial media, chatbotlar, e-poçtlar, zənglər və s. daxil ola bilər. Məsələn, şirkət real vaxt rejimində çoxsaylı əlaqə nöqtələri və platformalardan rəy məlumatlarını toplamaq və inteqrasiya etmək üçün Microsoft Dynamics 365 Customer Voice kimi alətdən istifadə edə bilər.

2. Məlumatların təhlili və vizuallaşdırılması: Məsələn, şirkət interaktiv idarə panelləri və hesabatlardan istifadə edərək müştəri dili məlumatlarını təhlil etmək və vizuallaşdırmaq üçün Microsoft Power BI kimi alətdən istifadə edə bilər.

3. Süni intellekt və təbii dil emalı: Məsələn, bir şirkət müştərinin dil daxiletməsi əsasında məzmun, kod və ya digər nəticələr yaratmaq üçün Microsoft Copilot kimi alətdən istifadə edə bilər.

Məsələn, Netflix. Netflix dünya üzrə 200 milyondan çox abunəçiyə əyləncə məzmunu təqdim edən qlobal axın xidmətidir. Netflix məzmun tövsiyələrini fərdiləşdirmək, marketing kampaniyalarını uyğunlaşdırmaq və tamaşaçılarla rezonans doğuran orijinal şoular və filmlər yaratmaq üçün müştəri dilindən istifadə edir. Netflix baxış tarixçəsi, reytinglər, rəylər, axtarış sorğuları və rəylər kimi müxtəlif mənbələrdən müştəri dili məlumatlarını toplayır. Netflix daha sonra məlumatları təhlil etmək və müştəri seçimləri, davranışları və əhval-ruhiyyəsi haqqında fikir əldə etmək üçün mürəkkəb alqoritmlərdən və maşın öyrənməsindən istifadə edir. Netflix bu məlumatı müştəri zövqlərinə, hisslərinə və maraqlarına uyğun gələn məzmun yaratmaq və çatdırmaq və qiymət strategiyalarını optimallaşdırmaq üçün istifadə edir.

Şirkətlərin müştərilərinin dilinə uyğunlaşa və yenilik edə biləcək bəzi yollar bunlardır:

- Müştəri söhbətlərinin mənasını, niyyətini və əhval-ruhiyyəsini anlamaq üçün təbii dil emalından (NLP) və süni intellektdən (AI) istifadə etmək və müştərilərin sual və narahatlıqlarına cavab verən təbii, insana bənzər cavablar yaratmaq.

- Müştəri məlumatlarından qiymətli məlumatlar və nümunələr çıxarmaq və müştərilərə məqsədlərinə çatmaqda

və problemlərini həll etməkdə kömək edən tövsiyələr və təlimatlar vermək üçün təbii dil anlayışı (NLU) və koqnitiv hesablamadan istifadə etmək.

- 7/24 müştəri xidməti və dəstəyi təmin etmək, onlara fərdi və fəal kömək və məsləhət vermək üçün danışiq agentləri və chatbotlardan istifadə etmək.

– Müştərilərə üstünlük verdikləri ünsiyyət metodundan istifadə edərək şirkətlərlə qarşılıqlı əlaqədə olmaq və qüsursuz və rahat müştəri təcrübəsi təmin etmək üçün səs və nitqin tanınmasından istifadə.

– Müştəri məmnuniyyətini və sədaqətini ölçmək və təkmilləşdirmək, müştəri problemlərini və şikayətlərini müəyyən etmək və həll etmək üçün mətn və əhval-ruhiyyə təhlilindən istifadə etmək.

– Müştəri rəylərini dinləmək, onlarla əlaqə saxlamaq və müştəri müdafiəsini və tövsiyələrini artırmaq üçün sosial media və onlayn platformalardan istifadə.

Bu, şirkətlərin müştərilərinin dilində uyğunlaşma və yeniliklər edə bilməsi və dəyişən dünyada rəqabət üstünlüyü əldə edə biləcəyi bəzi üsullardır. Müştərilərinin dilində danışmaq təkcə bacarıq deyil, həm də biznesin qəbul etməli və inkişaf etdirməli olduğu bir düşüncə tərzidir və mədəniyyətdir. Bununla şirkətlər öz müştərilərinə dəyər yarada, özləri üçün davamlı və gəlirli artıma nail ola bilərlər.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Ünsiyyətin əsas formalarına nələr daxildir?
2. İşgüzar şifahi və yazılı ünsiyyətin əsas formaları hansılardır?
3. Sivil bir sahibkarın nitq mədəniyyəti necə olmalıdır?
4. Müştərinin dilində danışmağın üstünlüklərini sadalayın?

5. Müştəri dilini mənimsəmək üçün daha çox nələrə diqqət yetirmək lazımdır?

## **VIII FƏSİL**

### **SATIŞIN STİMULLAŞDIRILMASINDA REKLAM FƏALİYYƏTİNİN ROLU**

#### **8.1 Reklamın yaranması və inkişaf tarixi**

Reklam, insanlar arasında mal mübadiləsinin formalaşması ilə eyni dövrdə yaranmış, tarixi bir neçə minilliklərə gedib çıxan qədim fəaliyyət sahəsidir.

Belə ki, reklamı kim icad edib sualını cavablandırsaq qeyd etmək lazımdır ki, reklamın konkret bir “ixtiraçısı” yoxdur. Bu baxımdan reklam mal və xidmətlərə diqqəti cəlb etmək üçün bir üsul olaraq ortaya çıxmışdı. İlk nümunələrdən biri Qədim Misirdə təxminən 3000 il əvvəl tapılan papirusun üzərindəki reklam hesab olunur - onun müəllifi qaçmış qulunu axtarırdı və qulu tapanı mükafatlandırmasını elan edir və eyni zamanda da öz emalatxanasını da reklam edirdi. Burada kommersiya reklamının ilk nümunələrindən sayıla biləcək emalatxananın sahibi də qeyd olunub. Bu günə qədər gəlib çatmış bu fakt hələdə Londonda saxlanılır.

Qədim Yunanıstanda və Romada carçılar məlumatların yayılmasında fəal rol oynayırdılar, onlar insanları bazarlara çağırır və yeni məlumatları elan edirdilər. Beləliklə, reklamı ticarət, rabitə və cəmiyyətin ehtiyaclarının kəsişməsində yaranan bəşəriyyətin kollektiv ixtirası adlandırmaq olar.

Heralds — şifahi reklamın prototipidir. Qədim dövrlərdə, yazı hər kəs üçün əlçatan olmayanda, məlumatın yayılmasında əsas rolu carçılar - şəhərləri gəzən, xəbərləri, fərmanları, mal və xidmətlərin reklamlarını ucadan oxuyan xüsusi insanlar idi. Onları etibarlı şəkildə ilk "reklam səsləri" hesab etmək olar: bazarları, tamaşaları, sənətkarlıq mallarını və digər

xidmətlərini təbliğ edirdilər. Müştərilər vasitəsilə şifahi reklamlar, xüsusən də insanların çox olduğu yerlərdə - bazarlarda, küçələrdə və meydanlarda təsirli idi. Bu "canlı reklam" üsulu çap nəşrləri çıxana qədər aktuallığını qorudu.

Beləliklə, dünyada ilk reklam şifahi və vizual idi və bir neçə min il əvvəl malların, xidmətlərin və hadisələrin təşviqi üçün istifadə edilmişdir. Onun məqsədi - diqqəti cəlb etmək - bu günə qədər də dəyişməz qalmışdır.

"Müasir reklamın atası" David Ogilvy reklamın klassik prinsiplərinin müəllifi kimi tanınmışdır.

Bununla belə, reklama əsl "sənaye" yavaşması 1450-ci ildə alman İohan Qutenberq tərəfindən icad edilən mətbəenin meydana çıxması ilə başladı. Onun sayəsində bir neçə onillik ərzində bütün Avropada mətbəələr açıldı.

Sənayenin yaranması, manufakturalar və ticarətin sürətli inkişafı nəticəsində rəqabət ortaya çıxdı. Və bununlada satıcılar başa düşdülər ki, alıcını cəlb etmək üçün ona müəyyən bir məhsulun olduğunu demək kifayət deyil.

Dönüş nöqtəsi ABŞ-da tamamilə reklama yönəlmiş bir qəzetin yaradılması oldu. 1704-cü ildə məşhur "Boston News Letter" və ardından da bir neçə onillikdən sonra, böyük tirajı olan və böyük miqdarda çap reklamının əsasını qoyan "Pensilvaniya Qəzeti" gəldi.

Boston News-Letter Şimali Amerikanın Britaniya koloniyalarında müntəzəm nəşr olunan ilk qəzetdir və 24 aprel 1704-cü ildə Bostonda şəhərin o vaxtkı poçt müdiri Con Kempbellin redaktorluğu ilə nəşr edilmişdir. Qəzet həftəlik nəşr olunurdu və əvvəlcə kiçik bir vərəq idi, hər iki tərəfi çap olunurdu, burada İngiltərə xəbərləri, eləcə də yerli hadisələr dərc olunurdu.

Boston News-Letter ilk ödənişli reklamın çıxdığı ilk Amerika qəzeti kimi xüsusi tarixi əhəmiyyətə malikdir. Birinci buraxılışın sonunda Con Kempbell elan etdi ki, hər kəs

münasib qiymətə reklam yerləşdirə bilər - bu, Amerika mətbuatında ilk kommersiya reklamı hesab olunur.

Beləliklə, Boston News-Letter nəinki müstəmləkə Amerikasında müntəzəm çap jurnalistikasının əsasını qoydu, həm də Yeni Dünyada kommunikasiya və ticarətin mühüm elementi kimi reklamın inkişafı üçün başlanğıc nöqtəsi oldu.

19-cu əsr sənaye cəmiyyətinin inkişafı ilə xarakterizə olunurdu, belə ki, mallar sənaye üsulu ilə istehsal olunmağa başladı və kütləvi şəkildə paylanmağa ehtiyac duyuldu. Bu məqamda istehsalçılar məhsulların satışını stimullaşdırmaq üçün bir vasitə kimi reklamın gücünü qiymətləndirə bildilər.

Beləliklə, 1890-cı ildə dünyanın ilk reklam agentliyi olan Ayer & Son açıldı. Ayer & Son 21 yaşlı Francis Wayland Ayer tərəfindən 1869-cu ildə Filadelfiyada qurulan dünyanın ilk tam xidmət göstərən reklam agentliyi idi. Agentlik təsisçinin atası Nathan Wheeler Ayer adı ilə bağlıdır, onun adı gənc firmaya inamı artırmaq üçün istifadə olunurdu. Ayer reklam biznesinin qabaqcıllarından biri oldu, müştərilərə təkcə reklam yerləşdirməyi deyil, həm də hərtərəfli şüarların və vizual şəkillərin hazırlanmasından reklam saytlarının seçiminə qədər reklam kampaniyasını idarə edirdi.

Ayer & Son agentliyi müasir reklamın bir peşə və sənaye kimi formalaşmasında əsas rol oynamışdır. İlk müştərilər arasında John Wanamaker, Aaron Montgomery Ward, De Beers almaz konserni, habelə Camel və Lucky Strike bütün brendləri kimi böyük ticarət və istehsal şirkətləri var idi. 1875-ci ildə Ayer "açıq müqavilə" - reklamverənlərin etibarını artıran və bazarın inkişafına töhfə verən nəşirlərlə şəffaf komissiya sistemini təqdim etdi.

19-cu əsrin sonunda N. W. Ayer & Son planlaşdırma, hazırlıq və yerləşdirmə xidmətlərini təklif edən tam xidmətli reklam agentliyinin standartına çevrildi (üç "P"). Agentlik həmçinin jurnal reklamı və açıq hava reklamı da daxil olmaqla

yeni formatların tətbiqində fəal idi - ilk reklam lövhələri onların sayəsində 20-ci əsrin əvvəllərində meydana çıxdı.

Ayer & Son-un tarixi reklamın sadə reklamlardan mürəkkəb marketinq kampaniyalarına qədər təkamülünü əks etdirir və agentliyin ABŞ-da və bütün dünyada reklam mədəniyyətinin inkişafına verdiyi töhfə bu günə qədər əhəmiyyətli olaraq qalır.

19-cu əsrin sonu və 20-ci əsrin əvvəllərində N. W. Ayer & Son ilə yanaşı, sənayenin inkişafında mühüm rol oynayan bir neçə əhəmiyyətli reklam agentlikləri də var idi:

- Carlton & Smith 1864-cü ildə qurulan Nyu Yorkda ilk reklam agentliklərindən biri idi. Sonradan onu James Walter Thompson aldı və agentlik dünyanın ən böyük və nüfuzlu şirkətlərindən biri olan J. Walter Thompson (JWT) kimi tanındı.
- Lord & Thomas 1881-ci ildə qurulmuş Çikaqo agentliyi idi. O, marketinq tədqiqatı və strateji reklam planlaması sahəsində qabaqcıl olmuşdur. Albert Laskerin ("müasir reklamın atası" adlandırılır) rəhbərliyi altında agentlik böyük uğurlar qazandı.
- George Batten Co. - 1891-ci ildə Nyu-Yorkda qurulmuş, həm də reklam bazarında əhəmiyyətli oyunçuya çevrilmiş idi.

Belə ki, reklamın bir peşə sahəsi kimi formalaşdığı dövrdə bazarda müasir reklam biznesinin əsasını qoyan bir neçə iri və nüfuzlu agentlik fəaliyyət göstərmişdir.

Bundan əlavə, amerikalılar 1900-cü ildə yollarda, insanların sıx yaşadığı qəsəbələrdə və küçələrdə reklam lövhələrini kimi quraşdırmağa başladılar.

20-ci əsrin ortalarından etibarən televiziyanın meydana çıxması ilə reklam sıçrayışlarla inkişaf etməyə başladı. Və sonra televiziya reklamı hər ikinci amerikalının evinə girdi. Eyni zamanda, reklam bir elm kimi inkişaf etdi - marketinq,

ictimaiyyətlə əlaqələr, reklam psixologiyası, motivasiyanın öyrənilməsi və s.

50-ci illərdə ABŞ prezidentliyinə namizədlər Eyzenhauer və Niksonun reklam kampaniyaları siyasi reklamın yaranması üçün əsas oldu.

Reklama müasir yanaşmalar müxtəlifdir. Kim nə deyirsə desin, istəsək də, istəməsək də, reklam hər yerdə var, o, həyatımızın ayrılmaz hissəsinə çevrilib və reklamdan özümüzü mücərrədləşdirmək mümkün deyil. Bəzən reklamın qadağan edilməsi istiqamətində addımlarda atılmışdır. Belə ki, 2007-ci ildən Braziliyanın San-Paulu şəhərində çöl reklamı qadağan edilib, çünki ölkə prezidentinin sözlərinə görə, bu, şəhərin görkəmini korlayır.

Yəqin ki, yerli reklamı qadağan etmək mümkündür. Bəs müasir insan onsuz nə qədər yaşaya bilər? Hər kəs bu sualın cavabını özü üçün tapmalıdır.

Tarixin ən uğurlu reklam kampaniyaları hansılar olub araşdırsaq, təsiri və effektivliyi ilə tanınan tarixdə ən uğurlu reklam kampaniyalarına aşağıdakılar daxildir:

Coca-Cola: "Dünyaya təbəssüm bəxş et" – emosiya, musiqi kimi tanınan şüarından istifadə edərək brendi bayram abu havası və sevincə çevirən kampaniyadır.

Apple: "1984" - Macintosh-u təqdim edən ikonik reklam çarxı kinematoqrafiyası və simvolizmi sayəsində texnologiya reklamı üçün bir meyar halına gəldi.

Nike: "Just Do It" kütləvi fitnes çılğınlığından faydalanaraq və insanları hərəkətə keçməyə ruhlandıraraq Nike-ı bazar liderliyinə sövq edən bir kampaniyadır.

Volkswagen: "Think Small" - Amerikalıların yığcam avtomobillər haqqında düşüncələrini dəyişdirən və Beetle-ni ABŞ-da ən çox satılan idxal avtomobili edən reklamdır.

Avis: "Biz daha çox çalışırıq" kampaniyası bazarda ikinci olan şirkətin söylərini və ambisiyalarını vurğulamış və

bu da bazar payının əhəmiyyətli dərəcədə artmasına səbəb olmuşdur.

Google: “A Year in Search” insanların Google-dan nə qədər asılı olduğunu nümayiş etdirən, emosional reaksiya doğuran və auditoriyaları birləşdirən illik kampaniyadır.

Bu kampaniyalar nəinki satışları artırdı və brendləri gücləndirdi, həm də mədəni fenomenə çevrildi, nəsiləri ruhlandırırdı və reklamın yeni standartlarını formalaşdırdı.

Beləliklə reklam hər hansı üsulla, istənilən formada və hər hansı vasitələrdən istifadə etməklə yayılan, qeyri-müəyyən sayda şəxslərə ünvanlanan və diqqəti reklam obyektinə cəlb etməyə, ona marağı formalaşdırmağa və ya saxlamağa və onu bazarda tanıتماğa yönəlmiş məlumatlardır.

## **8.2 Reklamın mahiyyəti və məqsədi**

Reklam, hədəf auditoriyanın diqqətini müəyyən bir obyektə yönəltmək üçün təqdim edilən ünsiyyətdir. Deməli reklam potensial müştərilərin diqqətini məhsula, brendə və ya xidmətə cəlb edən məlumatdır. Sadəcə dillə desək, istehlakçıları şirkətin ehtiyac duyduğu bir şeyi etməyə inandırmaqlı olan hər hansı bir məlumatdır. Bu, müxtəlif formalarda ola bilər: İnternetdəki mətn reklamlarından tutmuş küçədəki afişalara qədər. Bir çox şirkət geniş auditoriyaya çatmaq üçün eyni anda bir neçə reklam növündən də istifadə edə bilər.

Reklam artıq müasir dünyada biznes fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsinə çevrilib. Reklam hər yerdə var - televiziya, radioda, qəzetlərdə, nəqliyyatda və əlbəttə ki, internetdə. Bəs reklamın əsas məqsədləri nədir? Beləki, reklam potensial alıcılara məhsul və ya xidmətin mövcudluğu barədə məlumat verməyə, habelə hədəf auditoriyanı müəyyən etməyə yönəlmiş fəaliyyətlər sistemidir. Reklam malların çeşidini, nədən seçiləcəyini, həmçinin nəyin seçiləcəyini başa düşməyə kömək edir.

Tərifə əsaslanaraq, qeyd edə bilərik ki, reklamın əsas məqsədi - maksimum sayda xidmət və mal satmaqla maksimum istehlakçı sayını artırma bilməkdir.

iqtisadi - əmtəə və xidmətlərin satışının artırılmasına, habelə müəyyən müddət ərzində məhsulların satışından əldə edilən mənfəətin artırılmasına yönəldilmiş;

kommunikativ – mediada reklamın istehlakçılara kifayət qədər böyük təsiri var. Kommunikativ məqsədin də öz məqsədləri qrupu var;

nəzarət - reklam kampaniyaları, promosyonlar apararkən məlumat toplanır, sonra istehlakçıların maraqlarını öyrənmək üçün istifadə edilə bilər və müvafiq olaraq məhsul satışını yaxşılaşdırmağa kömək edir.

Kommunikativ məqsədlərin məqsəd və vəzifələrin öz alt qrupları var, bunlar aşağıdakılara yönəldilmişdir:

- alıcının müəyyən bir məhsula və ya müəyyən xidmətə ehtiyacının formalaşdırılması;
- müəyyən bir markanın məhsulları haqqında məlumatın yayılması;
- istehlakçıda məhsula müəyyən münasibət yaratmaq, insanın konkret bu məhsulu almasının əsas səbəblərini (mənəvi və iqtisadi faydalarını) əks etdirmək.
- müəyyən bir markanın məhsullarının alınması ilə bağlı qərarların qəbul edilməsində köməklik.

Kommunikativ reklamın bir çox funksiyası var:

- istehlakçı auditoriyasına məqsədyönlü təsir, reklam tələbin idarə edilməsi funksiyasını yerinə yetirir;
- kollektiv və fərdi şüura təsir, habelə müəyyən ideoloji dəyərlərin ictimai rəyə daxil edilməsi;
- məhsulun təşviqi fəaliyyətinin əsas elementi kimi çıxış edir.

Müəyyən bir məhsulun satışı üçün reklamın məqsədini düzgün müəyyən etmək üçün aşağıdakı amilləri öyrənmək lazımdır:

- ✓ istehlakçı təmsilçiliyi;
- ✓ rəqib davranışı;
- ✓ marketing strategiyaları;
- ✓ reklam resursları.

Bu zaman istehlakçı təkcə hədəf auditoriyası deyil, bütün kateqoriyalı alıcılar tərəfindən müəyyən edilir. Satışa istehlakçının məhsul haqqında məlumatlılığı, həmçinin son alıcının bu məhsul haqqında rəyi də təsir göstərə bilər. Digər şeylərlə yanaşı, məhsul həm pərakəndə, həm də topdansa satış ticarəti üçün münasib məhsul olmalıdır.

Rəqiblərin cari və proqnozlaşdırılan davranışını müəyyən etmək üçün sadəcə olaraq reklamın məqsədlərini inkişaf etdirmək lazımdır. Rəqiblərin reklam strategiyalarının hərtərəfli tədqiqi reklam kampaniyasında çatışmazlıqları və zəif cəhətləri müəyyən etməyə və rəqiblər üzərində üstünlük əldə etmək imkanı verə bilər.

Şirkətin marketing strategiyaları ilə qarşılıqlı əlaqə olmadan reklam yaradıla bilməz. Əgər marketing strategiyası yoxdursa, o zaman reklam kampaniyası təşkilatın ümumi strategiyası ilə bağlıdır.

Marketing strategiyaları reklam məqsədlərinin formalaşmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Məsələn, əgər hansısa məhsul yaxşı reklam olunursa və istehlakçılar onu artıq piştaxtalarda axtarırlarsa, lakin məhsul hələ buraxılmayıbsa, o zaman belə bir reklam kampaniyasına öz mənfi təsirini göstərəcək.

Reklam kampaniyasının aparılmasında reklam üçün ayrılan ehtiyat mühüm rol oynayır. Müəssisənin büdcəsinin aşağı olması istənilən tədbirin keyfiyyətinə təsir edir. Əgər şirkətin maliyyə imkanları azdırsa, o zaman reklam

məqsədlərinin formalaşması ilkin olaraq reklam üçün ayrılan ehtiyatına əsaslanır.

Bütün bu amillər vahid strukturda nəzərə alınmalıdır. Çox vaxt uğurlu reklam üçün reklam və digər marketing vasitələrinin təsiri birləşdirilir.

Reklam strategiyası əsas reklam məqsədinə çatmağa yönəlmiş diqqətlə hazırlanmış proqramdır. Reklam strategiyası qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün effektiv fəaliyyətə yönəlmiş hadisələrin təsvirini, eləcə də reklam kampaniyasının istehlakçıda hansı təəssürat yaratmalı olduğunu ehtiva edir.

Reklam strategiyasını tərtib edərkən iki yanaşmadan istifadə olunur - bazar və marketing.

Bazar yanaşması ondan ibarətdir ki, reklam kampaniyasının bütün fəaliyyəti müəyyən bir məhsulun satış bazarı ilə müəyyən edilir. Bu yanaşmada məhsulların təşviqi sxemi aşağıdakı kimidir: satış bazarı - reklam kampaniyası - marketing nəticəsi.

Marketing yanaşmasında belə hesab edilir ki, əmtəə satışı düzgün reklam fəaliyyəti ilə, bu isə öz növbəsində düzgün marketing strategiyası ilə müəyyən edilir. Bu halda məhsulun uğurlu təşviqi sxemi belə görünür: marketing strategiyası – reklam kampaniyası – nəticə.

Beləliklə müxtəlif reklam strategiyaları var, onların seçimi məqsəddən asılı olaraq dəyişir.

### **8.3 Reklam vasitələri və onların tətbiqi**

Reklam vasitələri reklam məlumatlarını ötürmək üçün istifadə olunan vasitələrdir. Onlar bir neçə əsas kateqoriyaya bölünür: açıq hava reklamı, KİV-də reklam, onlayn reklam və digərləri, o cümlədən POS materialları və s. Hər bir media növünün özünəməxsus xüsusiyyətləri, üstünlükləri və çatışmazlıqları var və konkret medianın seçimi reklam

kampaniyasının məqsədlərindən, hədəf auditoriyadan və büdcədən asılıdır.

Reklam mühiti reklam məlumatlarını ehtiva edən və ya ötürən obyektidir.

İnternetdə, televiziya, çap nəşrlərində və digər növ mediada musiqi və mətn müşayiəti ilə video kliplər formasında məlumat ötürmə üsulları olan media reklamından geniş istifadə olunur. Media reklamı geniş auditoriya əhatəsi ilə seçilir. Bu növün üstünlüyü yüksək emosionallıq və yadda qalanlıqdır. Bu, yalnız kütləvi bazar malları üçün sərfəli olan ən bahalı reklam üsullarıdır. Mediada reklamın dörd əsas növü var: çap, televiziya, xarici reklam və rəqəmsal media reklamı.

Rəqəmsal media reklamı - veb saytlar, sosial media, proqramlar və rəqəmsal ekranlar kimi müxtəlif onlayn kanallardan istifadə edərək məhsulların, xidmətlərin və ya brendlərin təşviqidir. Buraya mətn, şəkil, video və audio reklamlar, həmçinin interaktiv elementlər daxil olmaqla müxtəlif formatlar daxildir. Rəqəmsal reklam reklamları konkret auditoriyaya yönəltməyə, onların effektivliyini təhlil etməyə və kampaniyaları optimallaşdırmağa imkan verir.

Banner - emosional, vizual məlumatın əsas daşıyıcısıdır və reklamın mühüm tərkib hissəsidir.

Əslində, mətnli reklam internetdə ən təsirli reklamdır, onun effektivliyini izləmək üsulları baxımından mətn tez-tez brendin təşviqi və "isti müştərilər" əldə etmək üçün əsas kanal kimi istifadə olunur. ABŞ-da media üzərindən aparılan sorğuda respondentlərin 43%-i ən əlverişli reklam formatı kimi mətnli statik təsviri adlandırır. Sorğu iştirakçılarının 37%-i videolara üstünlük verir, 18%-i isə mənsiz brend şəkilləri qeyd edib.

Xarici reklam - nəqliyyat vasitələri və stasionar daşıyıcılarda yapışqanla tətbiq olunan böyük ölçülü çap

formaları var. Mobil media ictimai nəqliyyatın bütün növləri, reklamçılara məxsus avtomobillərdir.

Stasionar vasitələrə geniş çeşidli media daxildir:

- reklam lövhələri - stasionar və dəyişən məlumatların olduğu iri ölçülü reklam lövhələri;
- yol bannerləri;
- divar konstruksiyaları və damlarda qurğular;
- video panellər;
- reklam xarakterli tikililər - işıqlı və ya işıqsız müxtəlif formalı küçələrdə, səkilərdə, meydanlarda tikililər;
- işıqlı göstəricilər və s.

Belə növlərin üstünlüyü coğrafi seçicilik və müəyyən bir ərazidə yaşayan alıcı qruplarının hədəflənməsidir.

Televiziya reklamı - televiziya təqdim edilən reklam formasıdır. Televiziya reklamı - reklamın ən geniş yayılmış, daha çox baxılan və kütləyə ən təsir edən formasıdır. Eyni zamanda reklam şirkətləri üçün isə bu vasitə ən bahalı reklam hesab edilir.

Çap məhsulları üzərində reklam - çap üsulu ilə müxtəlif materiallar üzərində kiçik reklam və məlumat formaları hazırlanır, müəyyən tirajlarda buraxılır və ayrı-ayrı istehlakçılara çatdırılır. Çap reklamına jurnal və ya qəzet kimi nəşrlərdə rast gəlmək olar. Qəzetlərin ən ucuz reklam formalarından biri olduğu bilinir.

Bu siyahıya daxildir:

- kataloqlar;
- bukletlər;
- vərəqələr;
- təqvimlər;
- plakatlar;
- loqotipi olan çantalar;
- markalı geyimlər (köynəklər, papaqlar, gödəkçələr və aksesuarlar).

Belə reklamın üstünlüyü medianın aşağı qiyməti və yüksək seçiciliyidir. Hər bir reklamın effektivliyi düzgün seçilmiş mövzudan və onun təqdimatının orijinallığından asılıdır.

#### **8.4 Reklam fəaliyyətinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi**

Biznesdə reklam fəaliyyətinin effektivliyi reklam kampaniyasının minimal məsrəflərlə öz məqsədlərinə nə dərəcədə nail olması, arzu olunan nəticəni və investisiyanın qaytarılmasını təmin etməsi ilə qiymətləndirilir. Şirkətdə marketinqin keyfiyyəti haqqında təsəvvürə malik olmaq üçün öncəliklə reklamın effektivliyini qiymətləndirmək lazımdır. Belə ki, effektiv reklam satışları artırır, yeni müştərilər cəlb edir və brend qavrayışını yaxşılaşdırır bilər.

Reklamın effektivliyi marketinq və ya reklam kampaniyasının nə dərəcədə yaxşı çıxış etdiyini və şirkətin məqsədlərinə nə dərəcədə nail olduğunu ölçür. Bir şirkət investisiyadan yaxşı gəlir (ROI) əldə etmək istəyirsə, bu çox vacibdir. Effektiv reklam kampaniyası satışları artırır, yeni müştərilər cəlb edir və brend qavrayışını yaxşılaşdırır bilər.

Reklam və digər təşviqat növləri olduqca bahalı fəaliyyətlərdir. Biznesin bu fəaliyyət növlərindən onlardan nə qədər qazandığını öyrənmək üçün ROI, ROMI və ROAS göstəricilərindən istifadə edilir.

Reklamın effektivliyi məhsulu, şirkəti və ya brendi tanımaq söylərinin nəticəsidir. Bu baxımından reklamın effektivliyinin iki növü var: kommunikativ və iqtisadi.

**Kommunikativ effektivlik** reklamın insanları daha çox almağa təşviq edib-etmədiyini, məhsulun və brendin reklamından sonra özünə inam yaradtdığını anlamağa kömək

edir. Sorğular, marketinq tədqiqatları, fokus qrupları və digər metodlardan istifadə etməklə qiymətləndirilir.

**İqtisadi effektivlik** reklam xərclərinin onun gətirdiyi gəlirə nisbətidir. Reklama investisiya qoyuluşunun mümkünlüyünü rəqəmlərlə qiymətləndirmək və fəaliyyət planını tənzimləmək üçün istifadə edilir.

Reklamın iqtisadi effektivliyi biznesin gəlirliliyinə təsir göstərir. Reklam fəaliyyətinə xərclənən 100 AZN. üçün 150 AZN. alındısa, səylər öz bəhrəsini verdi, 50 olarsa, zərər verdi.

Effektivliyi təkcə nəticələrə görə deyil, o, həm də hesablanmalı və təhlil edilməlidir. Reklamın iqtisadi effektivliyini qiymətləndirməyin ən sadə və populyar üsullarına nəzər salaq: ROI, ROMI və ROAS ölçüləri.

ROI, ROMI və ROAS - marketinq və reklam sahəsində investisiyaların gəlirliliyini ölçən əsas metriklər hesab olunur. Bu ölçülərlə hansı reklamın daha uğurlu olduğunu, büdcənin səmərəli istifadəsini, səmərəsiz kampaniyaların müəyyən olunmasını, büdcənin məqsədəuyğun xərcləməsini öyrənməyə imkan verir.

Bu ölçüləri başqası hesablasa belə, biznes sahibinin ROI, ROMI və ROAS-ın nə üçün olduğu, onları necə hesablamaq və nəticələri təhlil etmək barədə bir fikri olması vacibdir.

ROI, ROMI, ROAS arasındakı əsas fərqlər olduğundan dolayı hər üç göstəricini ardıcıl olaraq hesablamaq yaxşıdır: əvvəlcə ROI, sonra ROMI və ROAS, əks halda iqtisadi səmərəliliyin təhrif olunmuş mənzərəsini əldə edə bilərsiniz.

Reklama əlavə olaraq, ROI, ROMI və ROAS satış təşviqlərinin və digər marketinq fəaliyyətlərinin iqtisadi səmərəliliyini hesablamaq üçün uyğundur.

Bir qayda olaraq, ölçülərin hesablanması və nəticələrin təhlili mütəxəssislərə, məsələn, marketoloqa həvalə edilir. Şirkətin döviyyəsi kiçikdirsə, sahibkar bunu müstəqil şəkildə, sadə düsturlardan istifadə edərək edə bilər.

ROI (“return on investment” - investisiyanın gəlirlilik dərəcəsi) biznesə qoyulan investisiyanın gəlirliliyinin göstəricisidir. ROI reklam da daxil olmaqla biznesə qoyulan bütün investisiyaların nə qədər effektiv olduğunu göstərir. Bu metrik göstərici bütün reklam layihələri üçün şirkətin xərclərinin müəssisənin ümumi gəlirinə necə təsir etdiyini öyrənmək üçün istifadə olunur.

ROI aşağıdakı düsturda əks olunub.

$$ROI = \frac{(gəlir - xərclər)}{xərclər} \times 100 \%$$

Gəlir şirkətin satışdan əldə etdiyi puldur.

Xərclər şirkətin reklama, istehsalatə yatırıldığı, əmək haqqına, ofis icarəsinə və s. çəkilən xərclərdir.

100% - dən çox olarsa, investisiya gəlir əldə edib. Deməli faiz nə qədər yüksək olarsa, investisiya bir o qədər effektivdir. 100 % -ə bərabədirsə, zərər olmayıb, biznes heçnə qazanmayıb deməkdir. Deməli, sıfır ROI o deməkdir ki, biznesə qoyulan investisiya və onlardan əldə olunan məhsul bərabərdir - bu, zərərsizlik nöqtəsidir

ROI səviyyəsi biznes sektorundan, məhsul və ya xidmətin növündən və digər amillərdən asılıdır.

Mikro səviyyədə ROI bəzən tək bir reklam layihəsinin effektivliyini hesablamaq üçün istifadə olunur. Təkcə reklam yox, bütün məhsul xərclərini - istehsal, ofis icarəsi, əmək haqqı və s.-ni nəzərə alandan sonra fayda gətirib-gətirmədiyini müəyyən etmək üçün istifadə olunur.

ROI qiymət artımlarının, təchizatçılarda dəyişikliklərin və ya digər qəfil dəyişikliklərin olmadığı müəyyən bir dövr üçün hesablanır. Əks halda, ROI qeyri-dəqiq olacaq.

Tutaq ki, fərdi sahibkar sifarişlə məktəb çantası istehsal edir. O, sosial şəbəkələrdə və müştəri bazasına poçt vasitəsilə

məhsullarını təbliğ edir. O, bir aylıq işin nəticələrini yekunlaşdırmalıdır.

$ROI = (360.000 - 300.000) / 300.000 \times 100\% = 20\%$  — fərdi sahibkar bir ay ərzində bütün xərcləri, o cümlədən reklamı ödəmişdir.

Bütün sahələrdə ROI hesablamaq mümkünsüzdür. Bu mal və xidmətin alıcılıq qabiliyyətindən asılıdır. Adətən daşınmaz əmlak, avtomobil və digər bahalı məhsulların satışı zamanı ROI 3 və ya 6 aydan bir hesablanır.

Göstərici hesablandıqdan sonra bütün xərc maddələri ayrıca təhlil edilir. Məsələn,  $ROI < 0\%$  ilə, bu, biznesin pozulmasına mane olanı tapmağa imkan verir. Reklam xərcləri üçün belə bir analiz ROMI-dən istifadə etməklə aparılır.

ROMI (“return on marketing investment” - marketing sərmayəsinin gəliri) yəni marketingin (digital reklamlar, BTL/ATL kampaniyalar, radio-TV reklamları və s.) effektivliyini ölçür və bütün reklam növlərinə qoyulan sərmayənin qaytarılmasıdır. ROMI biznes tərəfindən istifadə edilən bütün reklam vasitələrinin sərfəli olub-olmadığını və bütövlükdə reklam büdcəsinin səmərəli xərclənilib-xərclənmədiyini göstərir.

ROMI marketing hərəkətlərindən əldə olunan gəlirin marketing xərclərinə nisbəti olaraq hesablanır aşağıdakı düsturda əks olunub.

$$ROMI = \frac{(\text{Reklamdan Gəlir} - \text{Reklam Xərcləri})}{\text{Reklam Xərclər}} \times 100 \%$$

Gəlir, şirkətin bütün növ reklamlardan istifadə edərək əldə etdiyi puldur.

Reklam xərcləri şirkətin bütün reklam növlərinə xərclədiyi pullardır. Buraya aşağıdakılar daxil ola bilər:

- marketing və reklam departamentinin əmək haqqı fondu (FOT),

- reklam alış xərcləri,
- reklamda istifadə edilən promosyondan əldə edilən mənfəət,
- reklam materiallarının istehsalı,
- digər əlaqəli xərclər.

Əgər ROMI 100%-dən çox olarsa, marketing kampaniyası öz bəhrəsini verir, yəni gəlir əldə edib. 100 % -ə bərabərdirsə, zərər olmayıb, marketing kampaniyası gəlirsizdir deməkdir. 100% -dən azdırsa zərər edib deməkdir. Belə ki, ROMI-nin çox olması biznesin gəlirini formalaşdırmır, digər xərclər çox ola bilər və buna görə də biznes heçnə qazanmaya bilər.

$$\text{ROMI} = (30,000 - 12,000) / 12,000 \times 100\% = 150\% \text{ — göstərici } 100\%- \text{dən çoxdur.}$$

Reklam büdcəsindən xərclənən 1 AZN 1,5 AZN gəlir gətirdi - reklama investisiyalar sərfəlidir. Bu xərc maddəsinə düzəliş etmək lazım deyil, ona görə də digər sahələrdə  $\text{ROI} < 0$  olan biznesin ümumi gəlirsizliyinin səbəbini axtarmaq lazımdır.

ROAS (“Return On Ad Spend”- reklam xərclərinin gəliri) müəyyən bir reklam növünə investisiyanın qaytarılmasıdır. Bu göstəricidən istifadə edərək başa düşmək olur: hansı reklam alətləri öz bəhrəsini verir, hansıları vermir, reklama xərclədiyimizdən çox qazanırıqmı. Deməli ROAS müəyyən bir reklam vasitəsinin effektivliyini və ya xüsusi reklam kampaniyasının nəticələrini göstərir. Bu, tətbiq olunan metodlardan daha çox istifadə etməyə dəyər olub olmadığını və ya onlardan imtina etməyin daha yaxşı olub olmadığını anlamağa imkan verir. Yəni hər hansı marketing davranışının reklama çəkilən xərclərin rentabelliyini ölçən göstəricidir.

ROAS - hesablamaq üçün düstur aşağıda qeyd olunmuşdur:

$$ROAS = \frac{\text{reklam gəlirləri}}{\text{reklam xərclər}} \times 100 \%$$

Reklam gəliri, müəyyən bir reklamın gətirdiyi satışdan əldə edilən puldur.

Reklam xərcləri, şirkətin marketinq şöbəsinin əmək haqqı ilə əlaqəli xərcləri nəzərə almadan bu reklama xərclədiyi puldur və s.

Göstərici 100%-i keçərsə, reklam kampaniyası öz bəhrəsini verir. Burada reklam gəlirləri ümumi konversiya dəyəridir. Yəni biznesin reklamdan gələn müştəriləridən qazandığı pulun dəyəridir. Əgər ROİ və ROMİ mənfəətdən hesablanırsa, ROAS sıfır gəlirdən hesablanır.

Poçt ROAS = 20.000 / 2.000 x 100% = 1000% - poçta xərclənən hər man 10 AZN gətirdi.

Sosial şəbəkələrdə reklamın ROAS = 10.000 / 10.000 x 100% = 100% - xərclənən hər AZN da 1 AZN. gətirdi.

ROMI-ni xüsusi bir reklam kampaniyası üçün hesablamaq çətindir, çünki həmişə səmərəliliyi təsvir etmir, amma bu ROAS - la mümkündür. Xüsusilə onlayn tanıtımdan danışırıqsa və məqsədlər düzgün qoyulduğu zaman.

Büdcəni optimallaşdırmaq və mənfəəti artırmaq üçün reklamın effektivliyinin qiymətləndirilməsi lazımdır. Reklamın effektivliyinin iki əsas komponenti var: informasiya və maliyyə.

İnformasiya komponentinə potensial alıcıların reklamlarla təmaslarının sayı və onun təsiri daxildir.

Reklamın istehlakçıya təsirini qiymətləndirmək üçün kompleks təhlil edilir: o, hansı hissləri oyadır? Reklam kütləsindən fərqlənirmi? Bu, alış-veriş etmək istəyi yaradırmı və ya heç olmasa bu barədə düşünməyə vadar edirmi?

İnformasiya komponenti aşağıdakı yollarla qiymətləndirilə bilər:

- hədəf auditoriya ilə sorğular və müsahibələr;
- fokus qrup təcrübələri;
- end-to-end analitik sistemlərdən istifadə etməklə müşahidələr;
- Reklam mesajının A/B testi.

Maliyyə komponenti reklam kampaniyası nəticəsində əldə edilən mənfəətin məbləği ilə ifadə edilir. Maliyyə komponentini qiymətləndirmək üçün bir sıra metodlar var: ROI və ROMI, ROAS və LTV.

Əksər hallarda, hər bir reklam növü üçün dəqiq rəqəmlər söyləmək çətinidir, çünki onun təsiri dərhal deyil, bir müddət sonra görünə bilər. Bundan əlavə, bəzən mövqelərin yaxşılaşmasına reklamla bağlı olmayan amillər də səbəb ola bilər.

Bu iki komponentə əlavə olaraq, reklamın özünün keyfiyyətini qiymətləndirmək lazımdır: videoları, bannerləri, və kreativləri təhlil etməli, dəyişikliklər və təkmilləşdirmələr həyata keçirilməlidir.

Reklamın effektivliyini aşağı olmasının bir sıra səbəbləri var. Belə ki,

Yanlış hədəf. Reklam kampaniyası üçün düzgün məqsədlər seçmək və onları aydın şəkildə formalaşdırmaq vacibdir. Prioritetləri səhv təyini, büdcənin israfına səbəb olur.

Strategiya və taktikadakı səhvlər. Məqsədlər düzgün qoyulsa belə, onlara nail olmaq üçün yanlış üsulların seçilməsi hadisələrin effektivliyini sıfıra endirə bilər.

Müştəri profilindəki səhvlər. Bəzən müştəri profili düzgün tərtib olunmadığı üçün reklam hədəf auditoriyaya çatmır.

Uyğun olmayan reklam kanalı. Məlumatın düzgün auditoriyaya çatmasını təmin etmək üçün düzgün paylama mənbələri seçilməlidir. Müştərilərin əksəriyyəti televizora

baxmırsa, ancaq instagram və ya digər sosial şəbəkə izləyirsə, hədəfi ona yönəltmək lazımdır.

Əlaqənin olmaması. Reklam kampaniyası fokus qruplarında sınaqdan keçirilməlidir və işə salındıqdan sonra onun hədəf auditoriyasına hansı təsiri olduğunu öyrənməkdir.

Marketoloqların səriştəsizliyi. Bəzən problem mütəxəssislərin kifayət qədər bacarıq və təcrübəsinin olmamasıdır.

Nəzarət sisteminin olmaması. Reklam kampaniyasının həyata keçirilməsi üçün dəqiq plan və nəzarət sistemi yoxdursa, problemi vaxtında aşkar etmək və lazımi düzəlişlər etmək çətindir.

Reklamın effektivliyini qiymətləndirmək üçün dörd əsas meyar vardır.

Görünüş və təsir səviyyəsi. Potensial müştərilər yalnız qeyri-adi yaradıcı reklamı deyil, həm də onun arxasında dayanan brendi xatırlamalıdır. Əks halda, uzunmüddətli təsir məqsədinə nail olunmur.

Hədəf auditoriyanın cavabı. Reklam mesajı potensial müştəriyə onun həyatında müəyyən müsbət dəyişikliklər təklif etməlidir. Reklamın iki meyarı vacibdir: aydınlıq və inandırıcılıq. Emosional təsir əlavə etsək, effektivlik artırıla bilər.

Brend. Dediymiz kimi, reklam brendə tam uyğun olmalıdır - semantik məzmunundan tutmuş dizayna qədər. O zaman "Brendinq nədir və niyə lazımdır?" sualına cavab olaraq qeyd etmək lazımdır ki, brend - digərləri arasında marka reytingi və rəqiblərlə müqayisədə üstün mövqedə olmasıdır.

Müştərilərin sizi onlardan üstün tutması üçün reklam daha cəlbedici olmalıdır.

Rəqiblərin təhlilinin aparılması: hansı reklam kanallarından istifadə edir, hansı məzmunu hazırlayır və nə təklif edir.

Reklamın effektivliyini necə qiymətləndirmək üçün bir neçə qiymətləndirmə metodu var:

- reklam kampaniyasının məqsədlərinə nail olma faizi;
- reklamdan istifadə etmədən maliyyə göstəricilərinin proqnoz qiymətlərinin və sonrakı faktiki nəticələrin müqayisəsi;
- maliyyə göstəricilərinin rəqiblərlə müqayisəsi;
- şirkətin ümumi mənfəətində reklam xərclərinin payının müəyyən edilməsi.

Reklamın effektivliyini qiymətləndirmək üçün insanların davranışı və maliyyə nəticələri ilə bağlı ölçülərə diqqət yetirmək lazımdır. Onlardan bəziləri əsasən marketoloqlar, digərləri isə menecerlər üçün maraqlıdır.

Reklamı yerləşdirilən yerdən asılı olaraq, müxtəlif performans ölçmə vasitələrindən istifadə olunur. Bu zaman geniş auditoriya üçün ən böyük və ən az maraq yaradanları müəyyən etmək olur.

Beləliklə, reklam şirkəti və məhsullarını uğurla tanıtmaq, mövcud bazarlarda mövqeyini möhkəmləndirmək və yenilərini fəth etmək üçün mühüm üsuldur. Rəqibləri qabaqlamaq üçün yüksək keyfiyyətli marketinq strategiyası hazırlamaq və reklam kampaniyalarına kifayət qədər diqqət yetirmək lazımdır.

Reklam çox vaxt daha çox xərc tələb edir, hansı ki, bu xərclərin özünü doğrultması üçün reklamın effektivliyinə nəzarət etmək baxımından vacibdir. Reklamın effektivliyi isə məhsulu, şirkəti və ya brendi tanıtmaq söylərinin nəticəsidir. Beləliklə, hansı reklam kanallarının daha çox potensial istehlakçı gətirdiyini, hansı kampaniyaların daha çox qazanc gətirdiyini, hansının isə büdcəni israf etdiyini müəyyən etmək vacibdir.

### **8.5 Satışın həcmnin artırılmasında reklamının rolu**

Məlum olduğu kimi, reklam satışda əsas rol oynayır, belə ki, tələbin stimullaşdırılmasına, istehlakçıların üstünlüklərinin formalaşdırılmasına və son nəticədə əmtəə və xidmətlərin satışının həcmnin artırılmasına yönəlmiş bir sıra mühüm funksiyaları yerinə yetirir.

Reklam müştərilərin nə düşündüyünə, nə hiss etdiyinə və nə etmək istədiklərinə təsir edir, və bu satışları artırır. Müştərilərin düşündüklərinə və hiss etdiklərinə təsir etmək daha uzun çəksədə, təsiri uzunmüddətlidir. Müştərilərin etdiklərinə təsir etmək daha sürətli baş verir, lakin təsiri daha qısamüddətlidir.

O, ticarətin mühərrikidir, mənfəət üçün katalizatorudur və bazar dinamikasının formalaşmasında əsas amillərdən biridir. Effektiv reklam yeni müştəriləri cəlb etməyə, mövcud müştəriləri saxlamağa və brendin bazardakı mövqeyini gücləndirməyə kömək edir.

Müştəriləri birbaşa alış-veriş etməyə təşviq etmək üçün reklam ən azı bir başqa satış üsulu ilə, məsələn, şəxsi satışın nümayişi ilə effektiv şəkildə istifadə oluna bilər. Reklam həm böyük, həm də kiçik müəssisələr üçün getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir.

Reklamdan istifadə etməklə müştəriləri məhsulun və xidmətin yüksək keyfiyyətli, faydalı və ya arzuolunan olduğuna inandırmaq mümkündür. Effektiv reklam müştəriləri məhsulu almağa inandıra bilər ki, bu da ümumi satışlarınızı xeyli yaxşılaşdırır.

Sənayenin digər sahələri kimi, reklam da iqtisadiyyatın inkişafına töhfə verir, yeni məhsulların və əlaqəli xidmətlərin effektiv təşviqini təmin edir. Şübhəsiz ki, "Reklam" məhsul və xidmətlərin təşviqi seqmentində mərkəzdə dayanır.

Reklam bazarın genişlənməsinə və satışların artmasına birbaşa təsir göstərir, lakin bəzi hallarda, qeyri-müəyyənliklər

və çətinliklər, o cümlədən mənfi reklam riskləri, kiçik biznes üçün yüksək xərclər və potensial istehlakçı skeptisizminə səbəb olur.

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, düzgün məhsul seçərkən alıcıların maarifləndirilməsi baxımından məhsulun təkcə keyfiyyət parametrləri deyil, həm də satış nöqtəsində ona uyğun reklam vasitələri də önəmlidir. İstehlakçının məhsulu almaq qərarına gəlməsinə təkan verən satış nöqtəsidir. İstehlakçının diqqətini çəkən reklam materialları onun tələb və istəklərinə cavab verirsə, onu alış-verişə sövq edir.

Satış nöqtələrinin reklamına reklam afişaları, xüsusi avadanlıqlar, məlumat satış dəstəyi, təşviq proqramları və promosyonlar daxildir. Satış nöqtələrində reklamın məqsədi məhsulu ən əlverişli şəkildə təqdim etmək, diqqəti məhsula cəlb etmək və onun üstünlüklərini izah etməkdir.

İstehsalçılar məhsullarını satış nöqtələrində reklam etməkdə maraqlıdırlar. Bir qayda olaraq, reklam materiallarının əksəriyyəti (89%-ə qədər) mağazaya istehsalçılar tərəfindən verilir və onlar bunu mağaza müəyyən partiya mal aldıqda pulsuz həyata keçirir, yerdə qalan 11% reklam materialları mağazaların özləri tərəfindən hazırlanıb istehsal olunur.

Satış nöqtəsində reklam pərakəndə satış sahəsini məhdudlaşdıran dörd divar arasında ünsiyyətdir. Satış məntəqəsində reklama reklam afişaları, xüsusi avadanlıqlar, satış üçün informasiya dəstəyi, təşviq proqramları və təşviqat daxildir.

Satış nöqtəsində reklamın məqsədi məhsulu ən əlverişli şəkildə təqdim etmək, diqqəti məhsula cəlb etmək və onun üstünlüklərini izah etməkdir.

Satış nöqtəsində reklamın əsas funksiyaları aşağıdakılardır.

1. Məhsulun xüsusiyyətləri (yenilik, təkmilləşdirmə, funksiyalar) haqqında məlumat verilməsi;

2. Alınması planlaşdırılmamış malların impuls alışıni təhrik etmək;

3. Digər reklam vasitələri ilə yayılan bütün mesajların satış nöqtəsində xatırladılması.

Satış nöqtəsində reklamın növləri bunlardır:

1. Pəncərədəki reklam. Açıq pəncərələri olan mağazalar istehlakçıda onunla tanış olmaq və məhsulu işıqlı fonda təqdim etməklə ona yaxından baxmaq istəyi yaratmalıdır. Pəncərədəki reklamda plastik manekenlər, qeyri-adi elementlər, xüsusi neon işarələri və ya müəyyən bir markanın reklamında istifadə edilə bilər.

2. Mağaza daxilində reklam alıcını alış-veriş etməyə təmkinli şəkildə inandırmaq üçün nəzərdə tutulub. Mağaza daxilində reklam növləri aşağıdakılardır:

- diqqəti cəlb etməyən reklamlar (stikerlər, vimponlar, kiçik plakatlar, bayraqlar);

- qablaşdırmada reklam ("təqdimat qutusu");

- imic reklamı (böyük buteynlər, işıqlı sayğaclar);

- praktiki reklam (nümunələr, testerlər);

- məlumat və nümayiş reklamı (səs və video reklam, displeylərdə nümayiş etdirilən xüsusi təqdimatlar).

Satış nöqtələrində reklamın effektiv istifadə müddəti məhduddur.

Reklamın tərkib hissələrinin mağazanın interyeri və üslubuna uyğun olması çox vacibdir, lakin tədarükçünün tövsiyə etdiyi yerlərdə reklam materiallarını yerləşdirirlər. Nəticə etibarı ilə mağazaya daxil olarkən alıcının gözləri parlaq və rəngarəng məlumat vərəqələri, qiymət etiketləri, diqqət çəkən məhsul qablaşdırması ilə qamaşdığından malın tapılmasında çətinlik çəkə bilər. Buna görə də, belə bir şəraitdə alıcı üçün daha "anlaşılan" mağaza axtarışında binanı tərk

etmək daha asandır, o, bir neçə saniyə ərzində tələb olunan məhsulu tapıb ala bilər.

Pərakəndə satış zamanı müştərini məlumatlandırmaq və istiqamətləndirmək vacibdir və bunun üçün bu müddət ərzində mağazada məhsulların çeşidini qiymətləndirmək və alış-veriş etmək imkanı yaratmaq üçün müştəri marşrutu formalaşdırmaq lazımdır. Mağazanın sahəsi nə qədər böyükdürsə, məlumat nişanlarının rolu bir o qədər vacibdir.

Məlumat işarələrinin funksiyası pərakəndə satış sahəsini təşkil edən müxtəlif zona və şöbələri müəyyən etmək, müxtəlif məhsul kateqoriyalarının axtarışını asanlaşdırmaqdır.

Məlumat nişanlarında işarələr sadə və oxunması asan olmalıdır, hansı ki, ziyarətçini şöbənin qarşısında saxlamağa məcbur etməlidirlər. Əsas məlumat əlamətləri isə aşağıdakılardır:

- girişdəki ticarət sahəsinin mərtəbə planı;
- keçidlərdə şöbə nişanları;
- ekranın üstündə məhsul kateqoriyalarını göstərən yazılar (rubrikalar);
- məhsulun qiyməti haqqında məlumat.

Satış məntəqələrində reklam və məlumat nişanları standart və ya kütləvi təsvirləri şəxələndirmək üçün, ümumi tərtibat və məhsulun nümayişi baxımından müəyyən fərdi və asanlıqla tanınan obraz yaratmaq üçün zəruridir.

Reklam materiallarının seçilməsi məsələsində mağazanın pərakəndə satış şöbəsi ilə mal istehsalçıları sıx əməkdaşlıq etməlidir. Reklam materiallarının yerləşdirilməsi standartlarını müəyyən edərkən istehsalçılar nəzərə almalıdırlar ki, onlar:

- göstərilən məhsulun satış məntəqəsinin yaxınlığında və ya ona gedən yol boyu yerləşməlidir;
- alıcıya aydın görünməli;

- müvafiq olmalıdır (konkret reklam kampaniyası üçün materiallar onun həyata keçirilməsinin əvvəlində quraşdırılır və sonunda çıxarılır).

Satış məntəqəsinin dizaynına diqqətin artması yeni reklam üsullarının yaranmasına səbəb olub ki, bu yenilik məsələn supermarketlərdə quraşdırılan və hər beş dəqiqədən bir yerli və milli xəbərlərlə səpələnmiş 15 saniyədən bir neçə reklam çarxları təqdim edən video displayli terminallar olan məhsul məlumat mərkəzlərinə çevrilib. Hazırda bu cür məhsul məlumat mərkəzləri satışın stimullaşdırılmasına yönəlmiş əksər reklam kampaniyaları çərçivəsində istifadə olunur.

Müvəffəqiyyət həmişə mümkün qədər çox pul qazanmağa çalışmaq deyil - əslində, uzunmüddətli sərvət yaratmaqdır. Ən uğurlu bizneslər uzunmüddətli məqsədlərlə işləyərək və davamlı biznes inkişafı üçün say göstərərək öz səhmdarlarını davamlı mənfəətlə təmin edirlər. Həmçinin, biznesin uğuru cari ehtiyaclara cavab verəcək məhsul və xidmətlərin davamlı inkişafı ilə bağlıdır. Bu, yeni texnologiyalardan xəbərdar olmaq və brendin həmişə təklif etdiyi şeylərin ən yaxşısını təqdim etməsini təmin etməkdir.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Reklamın əsas məqsədləri nədir?
2. Məhsulun satışı üçün reklamın məqsədini qeyd edin?
3. Rəqəmsal media reklamı dedikdə nə başa düşürsünüz?
4. Reklamın effektivliyi nədir?
5. Kommunikativ effektivlik və iqtisadi effektivlik haqqında nə deyə bilərsiniz?
6. ROI, ROMI, ROAS arasındakı fərq nədir və onları necə düzgün hesablamaq olar?
7. Reklamın effektivliyini azaldan səbəblər hansılardır?

8. Reklamın effektivliyini qiymətləndirmək üçün hansı qiymətləndirmə metodları hansılardır?
9. Satış reklamın əsas funksiyaları hansılardır?

## **IX FƏSİL**

### **MÜŞTƏRİ ƏLAQƏLƏRİNİN VƏ SATIŞLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ**

#### **9.1 Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi**

CRM və ya Müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi kimi də tanınan müştəri əlaqələrinin idarə edilməsi müəssisənin məlumat sisteminin ayrılmaz funksional sahəsidir.

CRM aktiv rəqabət şəraitində müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi konsepsiyasıdır və müəssisənin maraqları nəminə hər bir müştəri və tərəfdaşın potensialını maksimum dərəcədə artırmağa yönəlmişdir.

CRM konsepsiyası hər bir müştəri haqqında real və potensial məlumatların müntəzəm toplanmasını, təhlilini, müştərinin biznes təklifinə necə reaksiya verməsi, xidmətin keyfiyyətindən razı olub-olmaması, zaman keçdikcə onun seçimlərinin dəyişib-dəyişməməsi, öhdəliklərinin nə qədər diqqətlə yerinə yetirməsi və nəticədə müştərinin müəssisəyə nə qədər gəlir gətirməsi (və ya gətirə biləcəyi) haqqında məlumatları əhatə edir.

Müştəri ilə əlaqənin bütün mərhələləri izlənilməli, çünki məlum olduğu kimi, rəqabətli bazarda yeni müştəri cəlb etmək xərcləri mövcud müştərini saxlamaq xərclərindən daha yüksəkdir.

CRM konsepsiyasının funksionallığı müəssisəyə müştərilər, təchizatçılar, subpodratçılar və hər hansı digər qarşı tərəflərlə münasibətləri uğurla idarə etməyə imkan verir.

CRM konsepsiyası formal yanaşma və hər bir müştəriyə fərdi münasibətin harmonik birləşməsini təmin edir. Müəssisənin aktiv müştərilərinin sayı onlarla və ya yüzlərlə ölçülürsə əgər potensial müştərilərin sayı müvafiq olaraq yüzlərlə və ya minlərlə ölçülür, bunun üçün CRM konsepsiyasının tam tətbiqi üçün xüsusi avtomatlaşdırma vasitələrindən istifadə edilməsə, işləmək qeyri-mümkün olacaq və böyük həcmdə məlumatların dağınıq yığılmasına səbəb olacaqdır.

Əməliyyatların icrası üçün bütün hərəkətlərin qeydiyyatını, müştərilərlə həm real, həm də potensial əlaqələrin qeydiyyatını təmin edir.

CRM konsepsiyası üçün avtomatlaşdırma vasitələri var. Avtomatlaşdırma vasitələri aşağıdakıları etməyə imkan verir:

- hər bir müştərinin ehtiyac və tələbləri baxımından fərdi yanaşmadan istifadə etmək;
- qarşı tərəflər və onların işçiləri, onlarla qarşılıqlı əlaqə üçün məlumatlarını saxlamaq;
- satış prosesini idarə etmək (müştəri ilə əməliyyatlar);
- yarımçıq qalmış əməliyyatları təhlil etmək, müştərilər və potensial müştərilərlə qarşıdan gələn əməliyyatları planlaşdırmaq;
- hər bir potensial müştərinin sorğusunu qeydiyyatla almaq və sonradan müştəri əldə etmə faizini təhlil etmək, habelə ilkin tələbatın ödənilməsini təhlil etmək;
- planlaşdırılmış əlaqələrin və əməliyyatların vəziyyətinə operativ nəzarət etmək;
- müştəri münasibətlərində BCG matrisinin qurulması ilə təhlil aparmaq;
- müştərilərin şikayətlərini qeydiyyatla almaq və operativ şəkildə icra etmək;
- menecerlərin müştərilərlə işinin effektivliyini təhlil etmək və qiymətləndirmək.

Müştəri münasibətlərinin avtomatlaşdırılmış idarə edilməsi mexanizmləri yalnız gəlirli müştərilər üçün rəqabət mübarizəsində effektiv vasitə kimi istifadə olunmur. Müştərilərlə münasibətləri idarə etmək üçün konfigurasiya imkanları marketinq direktoru, kommersiya direktoru, müəssisənin marketinq, satış və təchizat şöbələrinin əməkdaşları tərəfindən tələb oluna bilər. Həmdə müəssisənin müştəriləri haqqında məlumatların saxlanması təmin edilir.

Müştəri Münasibətlərinin İdarə Edilməsi (CRM) biznesin və ya digər təşkilatın müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrini idarə etdiyi prosesdir, adətən böyük həcmdə məlumatı yoxlamaq üçün məlumat analitikasından istifadə edir.

CRM sistemləri müxtəlif kommunikasiya kanallarından, o cümlədən şirkətin veb-saytından, telefondan, e-poçtdan, canlı söhbətdən, marketinq materiallarından və daha əlçatan olan sosial mediadan məlumat toplayır. Onlar bizneslərə hədəf auditoriyalarının ehtiyaclarını ən yaxşı şəkildə necə ödəmək barədə daha çox məlumat əldə etməyə imkan verir.

CRM keçmiş, indiki və ya potensial müştərilərdəndə istifadə edilə bilər. Korporasiyanın istehlakçılarla ünsiyyət qurarkən əməl etdiyi anlayışlar, prosedurlar və qaydalar CRM adlanır. Bu tam əlaqə, satış və xidmət əməliyyatları, proqnozlaşdırma və şirkət nöqtəyi-nəzərindən istehlakçı nümunələrini onların davranışlarını təhlil etmək kimi müştərilərlə birbaşa əlaqəni əhatə edir.

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi konsepsiyası 1970-ci illərin əvvəllərində, müştəri məmnuniyyəti illik sorğular aparmaqla və ya qeydiyyatda olan müştərilərdən soruşmaqla yarandığı qeyd olunur. O dövrdə bizneslər satışı avtomatlaşdırmaq üçün müstəqil meynfreym sistemlərinə etibar etməli idilər, lakin texnologiyanın inkişafı onlara müştəriləri cədvəllər və siyahılar üzrə kateqoriyalara ayırmağa imkan verdi.

CRM-in əsas komponentləri marketing yolu ilə müştəri münasibətlərinin qurulması və idarə olunması, ayrı-ayrı mərhələlər vasitəsilə onların yetkinləşdiyi münasibətlərin monitorinqi, hər mərhələdə bu münasibətlərin idarə edilməsi və firma ilə əlaqə dəyərinin bölüşdürülməsinin vahid olmadığını qəbul etməkdir.

CRM sistemlərinə aşağıdakılar daxildir:

**Məlumat anbarı texnologiyası** əməliyyat məlumatlarını toplamaq, məhsulları CRM məlumatları ilə integrasiya etmək və əsas performans göstəricilərini təmin etmək üçün istifadə olunması.

Şirkətdə gözlənilməz artımı və tələbi idarə etmək üçün, satış tarixini satış proqnozları ilə integrasiya etməklə proqnozlaşdırma modelini həyata keçirməyə kömək edən imkanların idarə edilməsi.

Çoxlu şəbəkələrdə marketing kampaniyalarını izləyən və ölçən, müştəri klikləri və satışlar üzrə müştəri analitikasını izləyən CRM sistemlərinin olması.

Bəzi CRM proqram ilə yanaşı, (SaaS) proqram təminatı xidmət mövcuddur ki, abunə yolu ilə internet üzərindən hazır tətbiqə girişin təmin etdiyi bir bulud hesablama modelidir. Proqram təminatından istifadə edən şirkətlər onu almırlar, lakin proqram təminatçısına təkrarlanan abunə haqqı ödəyirlər.

Kiçik biznes üçün CRM sistemi e-poçtu, sənədləri, tapşırıqları, faksları və fərdi hesablar üçün planlaşdırmanı birləşdirən əlaqə idarəetmə sistemindən ibarət ola bilər. Xüsusi bazarlar üçün mövcud olan CRM sistemləri (hüquqi, maliyyə) çox vaxt investisiyanın maliyyə gəlirindən (ROI) daha çox hadisələrin idarə edilməsinə və əlaqələrin izlənməsinə diqqət yetirir.

E-ticarət CRM sistemləri e-poçt vasitəsilə yenidən əlaqə, fərdiləşdirmə kimi marketing avtomatlaşdırma tapşırıqlarına diqqət yetirir.

Müştəri mərkəzli münasibətlərin idarə edilməsi (CCRM) müştəri əldə etməkdən daha çox müştəri seçimlərinə diqqət yetirən inkişaf etməkdə olan bir intizamdır. CCRM müştəriləri fərdiləşdirilmiş, interaktiv əlaqələrə cəlb etməklə dəyəri artırmaq məqsədi daşıyır.

Qeyri-kommersiya təşkilatları və üzvlüyə əsaslanan təşkilatlar üçün bu sistemlər seçiciləri, maliyyə vəsaitlərinin toplanmasını, demoqrafik məlumatları, üzvlük səviyyələrini, üzvlük kataloqlarını, könüllülük və fərdlərlə ünsiyyəti izləməyə kömək edir.

CRM inteqrasiyası təkcə texnologiyaya və strategiyaya bağlı deyil, həm də işçilərin biliklərini, təşkilati mədəniyyətini və CRM fəlsəfəsinin qəbulunu əhatə edən hərtərəfli yanaşmadır.

## **9.2 CRM sistemlərinin növləri**

Biznesdə heç bir şeyin həmkarlar, müştərilər və tərəfdaşlar arasında ünsiyyətə mane olmaması gərəkdir. Məhz CRM sistemləri buna kömək edir. Onlar biznes proseslərini sadələşdirir, istehlakçıları daha sadıq edir və mənfəəti artırır. CRM sistemləri müxtəlif növlərdə olur və menecerin vəzifəsi müəssisənin ehtiyaclarına uyğun olanı seçməkdir.

Müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi (CRM) müştəri ilə münasibətləri idarə etmək üçün bir sistemdir.

Müxtəlif növ CRM sistemləri biznes proseslərinin qurulmasına, şirkət daxilində ünsiyyət qurmağa, müştərilər haqqında məlumatları qaydasında saxlamağa, görüşləri, zəngləri, poçt göndərişlərini planlaşdırmağa, satışı avtomatlaşdırmağa reklam kampaniyalarının nəticələrini qiymətləndirməyə və hesabatlar yaratmağa kömək edir.

Hər hansı bir CRM sistemi müxtəlif rabitə kanallarını bir interfeysdə birləşdirməyə, məlumatları avtomatik email

etməyə, platformada tapşırıqları iş axınına yönəltməyə, müştəri ilə əlaqə saxlamağa kömək edir.

Müəssisənin işçiləri sistemdə qeydiyyatdan keçir və verilənlər bazası ilə — müştərilər, onların əlaqələri, alış tarixçəsi haqqında məlumat əldə edirlər. Sonra hər bir işçi öz vəzifələrini yerinə yetirir. Məsələn, marketoloqlar reklam poçtu yaradır və onu CRM vasitəsilə istədikləri auditoriya segmentinə göndərirlər, əlaqə mərkəzinin operatorları isə xidmət üçün sorğu buraxmış müştərilərə zəng edir. Sistem hər bir hərəkəti saxlayır. Bu, hesabatları tərtib etməyə, işçilərin və strategiyaların effektivliyini izləməyə və şirkətin inkişafını planlaşdırmağa kömək edir.

CRM sistemi üç məqsədi güdür: **satış, marketing və müştəri xidməti.**

Müxtəlif CRM növlərinə daha dərinləndirən nəzər salaq. Satış üçün belə CRM müştərilər haqqında məlumat toplayır və emal edir. Əsas alət səbətdəki malların siyahıları, əlaqə, ödəniş üsulları, sifarişin verilmə vaxtı, çatdırılma şərtləri, danışıqların tarixi və müştəri haqqında məlumatların saxlandığı kartlardır.

Satış hunisinin hər mərhələsində müştəri haqqında məlumat avtomatik olaraq saxlanılır. Toplanmış məlumatlar auditoriyanı segmentlərə bölməyə və hər bir istifadəçi qrupu üçün fərdi təkliflər hazırlamağa imkan verir.

Marketing üçün CRM ən geniş statistik alətlərə malikdir. Onların köməyi ilə o: auditoriyanı segmentləşdirir; reklamın gəlirliliyini ölçür; aparıcıların dəyərini hesablayır; satış hunisi qurur; investisiya gəlirinin (ROI) sürətini və məbləğini hesablayır.

Marketing üçün CRM təkrar satışın sponsorudur. Onlar şirkətlər üçün daha ucuzdur, çünki daha az investisiya tələb edirlər. Müştəri xidməti üçün sistem müştəriləri meyarlara görə qruplara bölmək və sonra hər birinə öz təklifini vermək rahatdır.

CRM sayəsində müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə asanlaşır. Proqramın kömək etdiyi şeylərin natamam siyahısı budur: xatırlatmalar, bayram təbrikləri və reklam poçtları göndərmək; müştəri kartlarının avtomatik doldurulması; şəxsi təkliflərin hazırlanması; müştərilərə şəxsi menecerlərin təyin edilməsi. Bu tip CRM sistemi müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələr qurmağa kömək edir. Bundan əlavə, sistem avtomatik olaraq menecerlər arasında tapşırıqları bölüşdürür və bununla da onların iş yükünü azaldır. Onun köməyi ilə işçilərin işinin sürətinə və keyfiyyətinə nəzarət etmək asandır.

İcra olunan tapşırıqların növünə görə CRM – də informasiya emalının dörd səviyyəsi var: operativ, analitik, əməkdaşlıq və birləşdirilmiş.

Tərtibatçılar tez-tez digər sistemlərdə əlaqələrin idarə edilməsi üçün bu CRM tətbiq edirlər. Adətən tək istifadə edilmir, çünki funksiyaları azdır və onlar sadədir.

Analitik CRM - analitiklər və marketoloqlar üçün platformadır. Adətən əməliyyat funksiyaları ilə eyni funksiyalara malikdir, əsas üstünlüyü satış nəticələrini qiymətləndirməyə imkan verməsidir. Analitik CRM təşviq üçün platformalar təklif edir, satış həcmi və əməliyyatların gəlirliliyini proqnozlaşdırır və auditoriyanı segmentləşdirməyə kömək edir.

Sistem reklam alətlərinin qiymətləndirilməsi, satış və menecerlərin işi haqqında hesabatların toplanması və müştərilərin segmentləşdirilməsi üçün əlverişlidir. Bu tip CRM sistemi böyük müştəri axını olan böyük şirkətlər tərəfindən istifadə olunur.

Məlumatların saxlanmasına görə CRM sistemlərinin növləri haqqında aşağıda ətraflı məlumat verəcəyik. Proqram təminatı tərtibatçının serverində və ya şirkətin öz serverində yerləşdirilə bilər.

**Bulud texnologiyaları və SaaS.** Bu CRM tərtibatçının serverində yerləşir. Proqram təminatının qiyməti işçilərin sayından və funksiyalarından asılıdır. Bu həllin üstünlükləri proqramda dərhal işləyə bilmənidir. Tərtibatçı səhvləri düzəldir və texniki mütəxəssislərə ehtiyac olmur. Müştəri məlumatları da tərtibatçının serverində saxlanılır. Buna görə də, məlumatların təkmilləşdirilmiş qorunmasına ehtiyacı olan şirkətlər bu tip yaddaşdan istifadə etmirlər.

Bulud CRM qeyri-kommersiya təşkilatları, kiçik və orta biznes üçün uyğundur. Bu cür həllər lisenziya əsasında ödənişli şəkildə paylanır. Satınalan şirkət sistemi saxlayır və yeniləyir. Bu sistemlər daha təhlükəsizdir.

CRM sahə xidməti unikal biznes problemlərini həll edir. Onların tərkibində yalnız müəyyən bir sahədə faydalı olan alətlər var. Sistemlər təkrarlanan tapşırıqların az olduğu müəssisələr üçün uyğundur. Çox vaxt bunlar xidmət sektorunda çalışan şirkətlərdir: daşınmaz əmlak, tikinti, ticarət, gözəllik. CRM sayəsində müştərilər artıq menecerləri zənglərlə narahat etmir, özlərini xüsusi formada qeydiyyatdan keçirirlər: gözəllik salonu, idman zalı, kimyəvi təmizləyici və s.

### **9.3 Bizneslər üçün CRM sistemlərinin faydaları**

Müştəri əlaqələri idarəetmə sistemləri ilə müştərilərə gündəlik prosesdə daha yaxşı xidmət göstərir. CRM-in əsas faydaları bunlardır:

**Təkmilləşdirilmiş müştəri xidməti:** Ümumiyyətlə, müştərilərin bəzi sualları, problemləri və ya sorğuları olur. CRM xidmətləri şirkətə sorğuları və ya müştərilər tərəfindən görülməli hər şeyi yaratmaq, yaymaq və idarə etmək imkanı verir. Məsələn, müştərinin problemin həllində ən yaxşı şəkildə kömək edə biləcək bir menecer və ya şəxslə əlaqələndirməyə kömək

edən zəng mərkəzi proqramı səmərəliliyi artırmaq üçün həyata keçirilə bilən CRM imkanlarından biridir.

**Təkmilləşdirilmiş fərdi xidmət:** Fərdiləşdirilmiş müştəri xidməti və ya fərdiləşdirilmiş xidmət şirkətlərə müştərilər haqqında məlumatları təkmilləşdirməyə və müştərilərinin seçimləri və tələbləri haqqında daha çox məlumat əldə etməyə imkan verir.

**Müştəri ehtiyaclarına cavab vermək:** Müştəri vəziyyətləri və ehtiyacları müştəri yönümlü firmalar tərəfindən başa düşülə bilər.

**Müştəri Segmentasiyası:** CRM-də segmentləşdirmə müştəriləri iş və ya bəzi digər xüsusiyyətlər kimi bəzi oxşarlıqlara görə oxşar qruplara təsnif etmək üçün istifadə olunur.

**Marketinqin fərdiləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsi:** Marketinqin fərdiləşdirilməsi ideyası ondan ibarətdir ki, firma və ya təşkilat hər bir müştəriyə fərqli unikal məhsul və ya xidmət təqdim etmək əsasında öz xidmətlərini və ya məhsullarını uyğunlaşdırır və dəyişir. Müştərilərin ehtiyac və tələblərinin ödənilməsinə təmin etmək üçün təşkilat fərdiləşdirmədən istifadə edir. Şirkətlər müştəri məlumatlarına sərmayə qoya və sonra müştərilərin maraqlarını dəstəkləmək üçün məhsul və ya xidmətlərini fərdiləşdirə bilər.

**Çoxkanallı inteqrasiya:** Çoxkanallı inteqrasiya CRM-də müştəri dəyərinin birgə yaradılması nöqtəsini göstərir. Digər tərəfdən, şirkətin çoxkanallı inteqrasiyanı müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək qabiliyyəti, əsasən, təşkilatın bütün kanallardan müştəri məlumatlarını toplamaq və digər əlaqəli məlumatlarla birləşdirmək qabiliyyətindən asılıdır.

**Vaxta qənaət:** CRM şirkətlərə tez yaradılan və vaxtında razılaşdırıla bilən fərdiləşdirilmiş mesajlar və kommunikasiya üsulları vasitəsilə müştərilərlə daha tez-tez qarşılıqlı əlaqə yaratmağa imkan verəcək və nəhayət, onlar öz müştərilərini

daha yaxşı başa düşə biləcəklər və buna görə də onların ehtiyaclarını düzgün təxmin edə biləcəklər.

**Təkmilləşdirilmiş müştəri biliyi:** Şirkətlər müştərinin zövqünə və ehtiyaclarına uyğun olaraq müştəri davranışını izləməkdən (məsələn, veb saytın izlənilməsi vasitəsilə) əldə etdiyi məlumatla məhsul və xidmətləri yarada və təkmilləşdirə bilər. CRM, şirkətin müştəri ehtiyaclarını ödəmək üçün məhsul və xidmətləri fərdiləşdirmək üçün müştəri məlumatlarını toplamaq qabiliyyətini təkmilləşdirməkdə rəqabət üstünlüyü əldə edə bilər.

**Əlaqə Mərkəzi CRM provayderləri** kiçik və orta bizneslər arasında populyardır. Bu sistemlər istifadəçilərə marketinq və müştəri xidmətlərini hara yönəltmək barədə məlumat vermək üçün analitika və əsas performans göstəricilərindən istifadə edərək şirkət və onun müştəriləri arasında qarşılıqlı əlaqəni kodlaşdırır. Bu, agentlərə müştərilərə fərdiləşdirilmiş rabitə təmin etmək üçün zəng edən tarixçəsinə daxil olmaq imkanı verir.

**Əlaqə Mərkəzinin Avtomatlaşdırılması, CCA,** təşkilat və ictimaiyyət arasında əlaqələri koordinasiya edən inteqrasiya edilmiş sistemə sahib olmaq təcrübəsi, əlaqə mərkəzi agentinin işinin təkrarlanan və yorucu hissələrini azaltmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur. Avtomatlaşdırma müştərilərə problemlərini həll etməyə kömək edən əvvəlcədən qeydə alınmış audio mesajlarla bunun qarşısını alır.

**Sosial Mediada CRM** istehlakçılarla əlaqə saxlamaq və onlardan öyrənmək üçün sosial media və texnologiyadan istifadəni nəzərdə tutur. İctimaiyyət, xüsusən də gənclər sosial media saytlarından getdikcə daha çox istifadə etdikcə, şirkətlər tələbi artırmaq üçün müştərilərlə əlaqələr qurmaq məqsədilə məhsullarına, xidmətlərinə və brendlərinə diqqət çəkmək üçün bu saytlardan istifadə edirlər. Sosial media platformalarının

yüksəlişi ilə CRM-in sosial media ilə integrasiyası daha sürətli və daha sərfəli bir proses ola bilər.

**Məkan Xidmətləri.** CRM sistemlərinə coğrafi məkanı təyin edən marketing kampaniyalarının xidmətlərinə xüsusi texnologiyalar da daxil ola bilər. Sistemlər müştərinin fiziki yeri əsasında məlumat toplayır və bəzən onu məkana əsaslanan məşhur GPS proqramları ilə birləşdirir. Bu, şəbəkə və ya əlaqə idarəçiliyi, eləcə də yerə görə satışları artırmaq üçün istifadə edilə bilər.

**B2B Əməliyyatları.** CRM sistemlərinin müştəri ilə üzləşən bizneslər üçün yaradılsa da, müştərilərin idarə edilməsini asanlaşdırmaq və təkmilləşdirmək üçün B2B mühitlərinə də tətbiq oluna bilər. CRM-nin B2B mühitində ən yaxşı işləməsi üçün proqram fərdiləşdirilməli və ayrı-ayrı pillələrdə çatdırılmalıdır.

**Mobil.** Bəzi CRM sistemləri mobil imkanlarla təchiz olunub, bu da məlumatları uzaqdan satış işçiləri üçün əlçatan edir.

**Bulud Hesablama və SaaS.** Bir çox CRM satıcıları abunə əsaslı veb alətləri (bulud hesablama) və SaaS təklif edir. Salesforce.com korporativ proqramları veb brauzer vasitəsilə çatdıran ilk şirkət olub və liderlik mövqeyini qoruyub saxlayıb.

**Süni intellekt.** 2017-ci ildə CRM-də ən son tendensiya kimi süni intellekt və proqnozlaşdırıcı analitika müəyyən edilmişdir.

**Müştəri xidməti** - sualları həll etməyə, problemlərin aradan qaldırılmasına və dəstək göstərməyə yönəlmiş müştəri ilə şirkət arasında birbaşa qarşılıqlı əlaqədir. Bu, müsbət münasibətlər qurmaq, müştəri məmnuniyyətini artırmaq və müştərilərin əsədiklərini və dəyərli olduqlarını hiss etmələrini təmin etməkdir.

Müştərilərə uğurla xidmət göstərmək üçün şirkətlərə bir sıra əsas bacarıqlara malik işçilər lazımdır. Bu bacarıqlar təkcə

müştəri problemlərini həll etməyə kömək etmir, həm də müştəri loyallığını gücləndirən müsbət, yaddaqalan təcrübələr yaradır.

**Əməkdaşlıq** - müştəri xidmətində əməkdaşlıq mürəkkəb məsələləri həll etmək üçün satış və ya texniki dəstək kimi digər şöbələrlə işləmək deməkdir. Əməkdaşlıq dəstək işçilərinə daha dəqiq həllər təqdim etməyə və qüsursuz müştəri təcrübəsi yaratmağa imkan verir. Bu, biznesin hansı hissəsindən asılı olmayaraq müştərilərin mümkün olan ən yaxşı yardımını almasını təmin edir.

Müştəri mərkəzli zehniyyət müştəri ehtiyaclarının və məmnuniyyətinin daim prioritetləşdirilməsidir. Müştəri xidməti nümayəndələri müştərini birinci yerə qoyanda, bu, daha yaxşı təcrübə və daha güclü əlaqələrlə nəticələnir. Bu təfəkkür sədaqət və yaxşı reputasiya yaratmağa kömək edir, müştərilərin özlərini dəyərli hiss etmələrini və gələcəkdə şirkətə qayıtmasını təmin edir.

Mükəmməl müştəri xidməti təkcə problemləri həll etmək deyil, vaxtaşırı geri qayıdan sadıq müştərilər yaratmaqdır. Buna görə müştəri xidməti biznesin uğuru üçün vacibdir.

### **1. Müştərilərin saxlanması təmin etmək.**

Mükəmməl müştəri xidməti müştəri loyallığının qorunmasında böyük rol oynayır. Müştərilər müsbət təcrübəyə malik olduqda, geri qayıtmaq və bir şirkətdən almağa davam etmək ehtimalı daha yüksəkdir. Daimi müştəriləri saxlamaq, adətən, yenilərinə əldə etməkdən daha sərfəli olur və uzunmüddətli uğur üçün müştəri xidmətlərini vacib edir. Məsələn, Amazon müştəri xidməti strategiyalarını davamlı olaraq optimallaşdırır, nəticədə sürətli cavab və proaktiv xidmət təkmilləşdirmələri vasitəsilə daha yüksək müştəri saxlama dərəcələri və təkmilləşdirilmiş rəylər əldə edilir.

Problemin proaktiv həlli əla müştəri xidmətinin vacib aspektidir. Potensial problemləri təxmin edərək və onlar baş

verməzdən əvvəl həll yollarını təklif etməklə şirkətlər müştərilərinin ehtiyaclarına həqiqətən əhəmiyyət verdiklərini göstərir. Bu proaktiv yanaşma məyusluğun qarşısını alır və qüsursuz müştəri təcrübəsi yaradır.

Müştərilər, hətta problemi özləri fərq etməmişdən əvvəl şirkət problemləri həll etmək və ya təkmilləşdirmələr təklif etmək üçün təşəbbüs göstərdikdə bunu qiymətləndirirlər.

**2. Biznesin böyüməsinə nail olmaq.** Müştəsna müştəri xidməti biznesin inkişafının güclü sürücüsüdür. Məmnun olan müştərilər daha çox geri qaydır, təkrar alışırlar edir və şirkəti başqalarına tövsiyə edirlər. Müsbət müştəri təcrübəsi həm təkrar biznes, həm də müraciətlər vasitəsilə satışların artmasına səbəb olur.

Müştərilər sadıq vəkillərə çevrildikdə, böyümə dövrü yaradaraq yeni müştəriləri cəlb etməyə kömək edirlər. Mükəmməl müştəri xidməti üçün şirkətin güclü reputasiyası müvəffəqiyyət üçün daha çox imkanlar açır və müştəri xidmətini biznesin uzunmüddətli böyüməsi və gəlirliliyinə təkan verən mühüm amilə çevirir.

### **3. Virtual Reallıq (VR) və Artırılmış Reallıq (AR)**

VR və AR texnologiyaları immersiv, praktiki dəstək təcrübələri təklif edərək müştəri xidmətlərini dəyişdirir. Məsələn, mebel satıcısı müştərilərə divanın onların qonaq otağına necə uyğunlaşacağını təsəvvür etmək üçün AR-dan istifadə edə bilər. Eyni şəkildə, bir texnologiya şirkəti istifadəçilərə addım-addım məhsul qurmağa kömək etmək üçün VR dərsləri təqdim edə bilər.

Bu texnologiyalar nəinki dəstəyi daha cəlbədicidir, həm də mürəkkəb prosesləri sadələşdirir. VR və AR-dan istifadə etməklə şirkətlər müştəri məmnuniyyətini artırır, səhvləri azaldır və öz sənayələrində yenilikçi kimi seçilə bilərlər. Bu alətlər müştəri xidməti alət dəstinin vacib hissəsinə çevrilir.

**4. Ağıllı səs köməkçiləri.** Siri, Alexa və Google Assistant kimi səsli köməkçilər müştərilərin şirkətlərlə qarşılıqlı əlaqəsini dəyişir. Bu alətlər istifadəçilərə səsiz dəstək almağa imkan verir ki, bu da onları sifarişin statusunu yoxlamaq, görüşləri planlaşdırmaq və ya sadə suallar vermək kimi tapşırıqlar üçün rahat edir.

Ağıllı səsli köməkçilər xüsusilə sadə suallar üçün sürətli, avtomatlaşdırılmış həllər təklif etməklə müştəri xidmətlərini asanlaşdırır. Onların imkanları təkmilləşdikcə, həm şirkətlərin, həm də müştərilərin vaxtına qənaət edərək müasir müştəri təcrübəsinin ayrılmaz hissəsinə çevrilirlər.

**5. Əşyaların İnterneti (IoT) -** cihazları müəssisələrə proaktiv və fərdiləşdirilmiş müştəri xidməti göstərməyə imkan verir. Bu cihazlar real vaxt rejimində məhsulun işinə nəzarət edə və potensial problemlər yaranmazdan əvvəl istifadəçiləri xəbərdar edə bilər. IoT həmçinin şirkətlərə məhsul və xidmətlərini təkmilləşdirməyə imkan verən qiymətli istifadə məlumatlarını toplamağa kömək edir.

IoT-ni müştəri xidmətinə inteqrasiya etməklə şirkətlərin fəaliyyətini yaxşılaşdırma, fasilələri azalda və proaktiv dəstək vasitəsilə müştəriləri ilə daha güclü əlaqələr qura bilərlər. İstehlakçıların 58%-i texnologiyanın şirkətlərin onlarla necə əlaqə saxlaması ilə bağlı gözləntilərini əsaslı şəkildə dəyişdiyinə inanır.

Mükəmməl müştəri xidməti təkcə problemləri həll etmək deyil, müştərilərinizlə həqiqi əlaqələr yaratmaqdır. Onların ehtiyaclarını başa düşmək, tez cavab vermək və onlara qayğı ilə yanaşmaq üçün əlavə yol getdiyiniz zaman, sadəcə onların sədaqətini qazanmır, həm də davamlı əlaqələr yaradır. Xoşbəxt müştərilər təkrar müştərilərə, qızgın müdafiəçilərə və hətta ən yaxşı reklamçılarıza çevrilirlər.

Mükəmməl müştəri xidmətinə üstünlük vermək və onların gözləntilərinə uyğunlaşmaq, biznesin uzunmüddətli

uğurunu təmin etmədir. Axı, ən vacib olan kiçik şeylərdir, ona görə də müştəri xidmətlərini bazarda böyüməyin və uğurun açarı qeyd etmək lazımdır.

#### **9.4 Müştəri xidməti standartlarının əsas meyarları**

Xidmət şöbəsinin işini təşkil edərkən şirkətlər müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə qaydalarını formalaşdırır - zənglərə nəzakətlə cavab verir və s.

Bu qaydalar müştəri xidməti standartları adlanır və istə-istəməz onlarla qarşılıqlı əlaqənin keyfiyyətinə təsir göstərir.

Bəs o zaman, müştəri xidməti nədir? Bu, təkcə müştəri sorğularına cavab vermək deyil, həm də müsbət qarşılıqlı əlaqə yaratmaq və müştərilərlə münasibətləri saxlamaqdır. Ən sadə formada qeyd etsək müştəri xidməti müştərilərə satın almadan əvvəl, alışı zamanı və sonra göstərilən dəstəkdir. Buraya onların suallarını cavablandırmaq, problemlərini həll etmək və məhsul və ya xidmətlə bağlı müsbət təcrübə təmin etmək daxildir. Müştəri xidməti müxtəlif kanallar, o cümlədən telefon zəngləri, söhbətlər, e-poçtlar və hətta sosial media ilə əlaqə quraraq çatdırıla bilər.

Müştəri üçün xidmət standartı onun hansı işçi ilə məşğul olacağından asılı olmayaraq yüksək səviyyəli xidmət (şirkət tərəfindən elan edilmiş) alacağına zəmanətdir.

Müştəri xidməti anlayışı illər ərzində əhəmiyyətli dərəcədə inkişaf etmişdir. Keçmişdə müştəri xidməti adətən mağazada üzbəüz qarşılıqlı əlaqə ilə məhdudlaşır. Müəssisələr global miqyasda böyüdükcə və genişləndikcə, müştəri xidmətinin daha strukturlaşdırılmış formalarına ehtiyac yarandı. Bu, real vaxt rejimində müştəri ehtiyaclarını həll etmək üçün zəng mərkəzlərinin, e-poçt dəstəyinin və daha sonra canlı söhbətin yaradılmasına səbəb oldu.

Bu gün müştəri xidməti yeni texnologiyalar və platformalar sayəsində inkişaf etməyə davam edir. Süni intellektin, avtomatlaşdırmanın və özünəxidmət imkanlarının meydana çıxması ilə şirkətlər müştərilərlə hər zamankindən daha çox qarşılıqlı əlaqəyə malikdirlər. Bununla belə, əsas məqsəd eyni olaraq qalır: müştərilərlə möhkəm əlaqələr qurmaq və saxlamaq.

Standartlar, təlimatlar, sürətli məsləhətlər, qeydlər və ya hər hansı digər daxili sənəd formasında gizli və ya açıq şəkildə tərtib edilə bilər.

Bir qayda olaraq, tam hüquqlu təlimatlar böyük və ya şəbəkə şirkətlərində mövcuddur. Onlar ofislər və filiallar arasında xidmətlərin birləşdirilməsinə imkan verir.

Xidmət standartları üçün vahid format yoxdur. Bunlara müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə arzuları, müəyyən hərəkətlərə qadağalar və işçilər üçün tələblər (bilik, görünüş və s.) daxil ola bilər. Standartlar məsləhət xarakterli və ya məcburi ola bilər ki, bu da şirkətin müştəri xidmətlərinin inkişafına imkan verir.

*Müştəri xidməti standartlarının məqsədi.* Standartın məqsədi şirkətdə müştəri xidmətinin keyfiyyəti üçün minimum tələbləri müəyyən etmək və nəticədə bazarda rəqabət üstünlüyünü təmin etmək üçün işçilərə onlara riayət etməyə kömək etməkdir. Standart müştərinin ödəməyə hazır olacağı xidməti təsvir etməlidir. Amma xidmət standartı yalnız müştərinin maraqlarını nəzərə almamalıdır.

Bu cür sənədlər tez-tez mənfəətin artırılmasına yönəlmiş hərəkətlərin siyahısını ehtiva edir. Məsələn, sorğu formasında əlaqə qurarkən işçilərin müştəriyə əlavə xidmətlər təklif etmək öhdəliyi kimi. Beləliklə, standartda biznesin maraqları öz əksini tapır.

Ümumiyyətlə, standart şirkətin müəyyən yetkinliyinə nail olmağa kömək edir.

O, optimal iş proseslərini təsvir edir və buna görə də işçilər tərəfindən lazımsız hərəkətlərin qarşısını almağa kömək edir. Əslində, standart bir təlimat rolunu oynaya bilər, həmçinin işçilərin işinin keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün ölçülə bilən və başa düşülən meyarları müəyyən etməlidir. Böyük və şəbəkə şirkətlərində isə standartlar filiallar arasında bu meyarları birləşdirməyə kömək edir.

Əgər xidmət standartı daxili sənəd kimi tərtib edilibsə, o, müəyyən meyarlara cavab verməlidir. Müştəri xidməti standartlarının əsas meyarları aşağıdakılardır:

Spesifiklik - Müştəri xidməti standartı konkret və aydın təlimatları ehtiva etməli və prosedurlara əsaslanmalıdır. Bu sənədə “daha nəzakətli olun” kimi ümumi ifadələr və tövsiyələr daxil etməyin mənası yoxdur. Daha aydın ifadələrdən istifadə etmək daha yaxşıdır: "Müştəri ilə telefonla salamlaşın, ona necə kömək edə biləcəyinizi soruşun".

Ölçülə bilənlik - Əgər müştəri xidməti standartı xidmət göstərilməsinin hər hansı mühüm parametrlərinə əsaslanırsa, onlar ölçülə bilən olmalıdır. "Xidmət sürətli olmalıdır" ifadəsi əvəzinə, xüsusi ölçülərə etibar etmək daha yaxşıdır, məsələn, sorğuya cavab vermək lazım olan müəyyən bir iş saatını göstərin. Bu, işçilər tərəfindən anlaşılmazlıqların qarşısını almağa kömək edə bilər.

Uyğunluq - Xidmət standartları təklif olunan xidmətlərin çeşidinə və auditoriyaya uyğun olmalıdır. Məsələn, müştərilərin sadəcə istifadə etmədiyi rabitə kanalı üçün ayrıca xidmət qaydalarının tətbiq edilməsinin mənası yoxdur.

Şəffaflıq - Birmənalı olmayan ifadələr və həddindən artıq ümumi təsvirlər müştəri xidməti mədəniyyətinin formalaşmasına kömək etməyəcək. Standartlar şirkətdəki hər bir yeni şəxs üçün başa düşülən olmalıdır.

Çeviklik - Xidmət parametrləri dəyişirsə, standartlar onlarla birlikdə dəyişməlidir. Onlarda köhnəlmiş tələblər və təlimatlar olmamalıdır.

Qərar azadlığı - B2B seqmentində xidmətlər adətən fərdi xarakter daşıyır – hər bir müştərinin öz problemləri var və onlar onlara uyğunlaşdırılmalıdır. Xidmət standartlarının bu cür uyğunlaşma imkanlarını istisna etməməsi üçün bütün hərəkətləri ciddi şəkildə tənzimləməməlidir. İşçilərə maneə üçün yer buraxmaq lazımdır.

Hərtərəflilik - Xidmət standartları şirkət və müştərilər arasında qarşılıqlı əlaqənin bütün spektrini əhatə etməlidir. İlk əlaqəni aydın təsvir etmək mümkün deyil, lakin ərizələr çərçivəsində müştəri ilə sonrakı işə məhəl qoymamaq və ya əksinə, istəklərlə necə işləməyi ətraflı təsvir etmək, lakin müqavilə bağlamaq prosesini gözdən qaçıрмаq mümkün deyil.

İqtisadi məqsəduyğunluq - Xidmət standartları, əlbəttə ki, müştərinin maraqlarına əsaslanaraq, maksimum xidmət səviyyəsini necə yaratmağı izah etməlidir. Amma bu xidmət şirkət üçün iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Əgər standart daxilində əlavə prosedurlar şirkətə kifayət qədər baha başa gələcəksə, lakin qazanc gətirməyəcəksə (məsələn, hədəf auditoriya bununla maraqlanmadığı üçün), bu cür yeniliklərin mənası yoxdur.

Müştəri xidməti standartlarının işlənilib hazırlanması üçün ümumi qəbul edilmiş yanaşma və ya metodologiya, eləcə də şirkətdə bunu etməli olan ayrıca rol yoxdur. Bir qayda olaraq, standartlar marketinq, satış və ya idarəetmə şöbələri tərəfindən hazırlanır.

Müştəri xidməti standartları hazırlanarkən eyni zamanda bir neçə tərəfin maraqlarını nəzərə almaq lazımdır:

şirkət - xidmət standartları ilk növbədə mənfəəti təmin etməlidir;

müştərilər - xidmət və digər əlaqəli xidmətlər onların gözləntilərinə cavab verməlidir;

işçilər - onlar hər gün hazırlanmış standartlara riayət etməli olacaqlar.

Müştərilərin keyfiyyətli xidmət haqqında fikirlərini müəyyən etməklə inkişafa başlamağa dəyər.

Bir standart hazırlayarkən, müştəri ilə - müqavilə imzalamaq və ya yeniləmək, telefon və ya digər rabitə kanalı ilə sorğu qəbul etmək, sorğu üzərində işləmək və tətbiqi bağlamaq nəzərə alınmalıdır.

Və hər şeydə ən yaxşı işçilərin təcrübəsinə etibar edilməməlidir. Yüksək göstəricilərə baxmayaraq, onlarda səhv edə bilirlər. Müştərilər üçün ideal xidmət necə olmalıdır ona diqqət yetirmək daha yaxşıdır. Belə ki, müştəri xidməti standartları şirkətlə birlikdə inkişaf edir.

Bəs o zaman belə sual yaranır, standartların effektivliyini necə qiymətləndirmək olar?

Müştəri xidməti standartlarında bir çox səhvlik ola bilər. Buna görə də, tətbiq olunan standartların effektivliyini vaxtaşırı yoxlamaq lazımdır - işçilər tərəfindən onlara riayət olunub-olunmaması, müştərilərin gözləntilərinə uyğun olub-olmaması. Bunun üçün bir neçə üsullar mövcuddur:

Daxili heyət tərəfindən qiymətləndirmə. İşçilər müştərilərlə tez-tez ünsiyyət qururlar. Bu, onlara hansı ehtiyacların ödənilmədiyini barədə fikir əldə etməyə köməklik edir. Məqsəd müştəriləri lazımsız yerə narahat etmək deyilsə, işçilər arasında sorğu keçirmək olar.

Nəzarətçi və ya menecerin qiymətləndirilməsi İşçidən əlavə, daha yüksək səviyyəli menecer və ya nəzarətçinin keyfiyyət səviyyəsi haqqında fikir formalaşdırıla bilər. ABŞ-ın ATS şirkətinin təqdim etdiyi telefon danışığının qeydlərindən istifadə etməklə belə bir qiymətləndirmə aparmaq rahatdır.

Sirli alıcı. Müştəri xidmətinin keyfiyyətini və daxili standartlara uyğunluğun düzgünlüyünü qiymətləndirmək üçün sirli alıcı yanaşmasından istifadə edə bilər. Belə bir şəxs şirkətlə müqavilə bağlamaq və ya problemlə bağlı xidmət şöbəsi ilə əlaqə saxlamağın bütün mərhələlərindən keçməli və sonra prosesin nə qədər başa düşülən və rahat olduğu barədə hesabatı doldurmalıdır. Gizli alıcı daxildə nəzərə çarpmayan problemləri müəyyən etməyə kömək edir.

Müştəri sorğusu. Müştərilərin nəyə ehtiyacı olduğunu öyrənməyin ən yaxşı yolu onların özündən soruşmaqdır. Xidmət standartlarını təkmilləşdirmək üçün xidmət göstərildikdən sonra bir neçə müştəri ilə telefon müsahibəsi keçirə və ya hər hansı digər rabitə kanalı - sosial şəbəkələr, e-poçt, saytdakı sorğular vasitəsilə onlara bir neçə sual vermək olar.

Tətbiq edilmiş müştəri xidməti standartlarının effektivliyini qiymətləndirmək üçün bir neçə göstəricilər var.

LTV — Lifetime Value — müştərinin şirkətlə işlədiyi müddətdə əldə etdiyi ümumi mənfəətdir. Metrik müştəri loyallığını və onların hər biri ilə qarşılıqlı əlaqənin faydasını göstərir. Bu, müştərinin iştirakı olmadan hesablana bilən maliyyə göstəricisidir.

CSS — Customer Satisfaction Score — məmnunluq indeksi, əslində, onun tətbiqdə konkret operator və ya xidmət şöbəsinin işinə verdiyi qiymətdir. Bu, növbəti sorğunu bağladıqdan sonra ondan almağa dəyər olan müştərinin birbaşa qiymətləndirilməsidir.

CES — Customer Effort Score — səy indeksi. Bu, müştərinin başqa bir qiymətləndirməsidir və ondan problemi həll etmək üçün tələb olunan səylərin miqdarını qiymətləndirməsi xahiş olunur. Əvvəlki kimi, metrik müəyyən bir tətbiqə aiddir və müəyyən bir zamanda xidmət şöbəsinin işini qiymətləndirir.

NPS — Net Promoter Score — müştəri loyallığı indeksi — həmkarlarına xidməti tövsiyə etmək ilə bağlı özünün qiymətləndirməsidir. Bu metrik müəyyən bir mütəxəssisin işini deyil, ümumilikdə xidmət səviyyəsini göstərir. Eyni zamanda, şirkətlə qarşılıqlı əlaqənin əvvəlki mənfəəti və ya müsbət təcrübəsi ona təsir edə bilər. Siyahıda göstərilən göstəricilər obyektiv olaraq "pis" və ya "yaxşı" səviyyəyə malik deyil. Xidmətin pisləşməsinə vaxtında baxmaq və yeniliklərin nəticələrini qiymətləndirmək üçün onlara dinamik şəkildə nəzarət etmək lazımdır.

Xidmət standartlarını inkişaf etdirməyə başlamazdan əvvəl, əsas biznes proseslərinin lazım olduğu kimi işlədiyinə əmin olmaq lazımdır.

Rəqabətli bir bazarda yüksək keyfiyyətli müştəri xidməti əslində bir şirkətin sağ qalacağını və inkişaf edəcəyini və ya əksinə hansısa bir böhran nəticəsində bağlanacağını müəyyənləşdirir. Xidmət standartları müştəri xidməti qurmağa kömək edir.

### 9.5 Etirazlarla işin təşkili

Etirazlarla işləmək satış prosesinin ən çətin mərhələlərindən biridir. Şirkətə qarşı loyallaşdırmaq üçün müştərinin (alıcının) etirazları təmin edilməlidir. Statistika görə, 70% hallarda müştərinin iddiaları tam təmin olunarsa, təşkilata münasibəti müsbət olaraq qalacaq. Cədvəl 9.1-də təqdim olunan bir neçə növ etiraz var.

Cədvəl 9.1

#### Satışda etirazların növləri

| Etirazların növü | Xüsusiyyətləri                                                                                                                               |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Əsas             | müştəri üçün həqiqətən vacib olan və onun alış-veriş etməsinə mane ola biləcək etirazlar. Bir qayda olaraq, onlar məhsulun xüsusiyyətlərinə, |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | dəyərinə və s.-yə aiddir. Onlar başqalarının və ya şəxsi təcrübələrinə əsaslanırlar.                                                                                                                                                                                                                                            |
| İkinci dərəcəli   | müştərinin bəhanə kimi istifadə etdiyi etirazlar (“Təşəkkür edirəm, bu barədə düşünəcəm”, “Rəqiblərinizdə üç dəfə ucuzdur” və s.). Bu cür etirazların səbəbləri: müştəri satıcının səriştəsini yoxlayır, alış haqqında düşünmək üçün daha bir neçə dəqiqə vaxt qazanmaq istəyir, məhsul haqqında biliklərini göstərmək istəyir. |
| Əsaslandırılmış   | müştərinin şəxsi təcrübəsinə və ya digər müştərilərin rəyinə əsaslanan etirazlar. Bu cür etirazlar o zaman yaranır ki, məhsulun qiyməti onun keyfiyyətinə uyğun gəlmir.                                                                                                                                                         |
| Əsaslandırılmamış | mənbəyi dostların, tanışların təcrübəsi və ya əsassız şayiələri olan etirazlar. Müştəri məhsulda müəyyən funksiyaların və ya keyfiyyətlərin olmasının (olmamasının) yaxşı və ya pis olduğunu bilməyə bilər, lakin haradansa kimdənsə eşidib ki, məhsulu onlarla (və ya onlarsız) almaq arzuolunmazdır.                          |
| Açıq-aşkar        | müştəri açıq – aşkar öz şübhələrini dilə gətirir                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Gizli             | müştərinin danışmadığı etirazlar (məsələn, müştəri nə iləsə razılaşmır, lakin müxtəlif səbəblərdən öz nöqteyi-nəzərini ifadə etmir)                                                                                                                                                                                             |

Satış nəzəriyyəsi və praktikasında etirazlarla işin aşağıdakı mərhələləri var:

1. Müştərini diqqətlə dinləmək. Burada aşağıdakı hərəkətləri etmək səhv olardı: həmsöhbətin sözünü kəsmək; cümlələrini davam etdirmək; diqqətsizlik.

2. Qəbul etmək. Müştərinin mövqeyinə hörmət və diqqət göstərmək vacibdir, lakin onunla razılaşmamaq lazımdır.

3. Aydınlaşdırmaq. Arqumentlərin əsaslılığını artırmaq üçün həmsöhbətin ehtiyaclarının və ya etirazlarının təfərrüatlı aydınlaşdırılması

4. Arqument göstərmək. Məhsul və ya xidmətin lehinə təqdim edilən arqumentlərin əsaslandırılması. Məhsulu təqdim edərkən müştərinin ehtiyaclarına diqqət yetirmək lazımdır; alışın faydaları haqqında və s.

5. Etirazla işin qiymətləndirilməsi. Müştərini verilən məlumatı düzgün başa düşdüyünə inandırmaq üçün göstərilən arqumentləri sualla tamamlamaq. Bu mərhələlərin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq şəxsi satışın maksimum səmərəliliyinə nail olmağa imkan verəcəkdir.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. CRM dedikdə nə başa düşürsünüz?

2. CRM konsepsiyası üçün hansı avtomatlaşdırma vasitələri var?

3. CRM sistemləri hansı kommunikasiya kanallarından istifadə edilir?

4. CRM sistemlərinin növləri hansılardır?

5. CRM-in əsas faydaları hansılardır?

6. Müştəri xidməti standartlarının məqsədi haqqında danışın?

7. Müştəri xidməti standartlarının əsas meyarları hansılardır?

8. Müştəri xidməti standartlarının effektivliyini necə qiymətləndirmək olar?

9. Satış praktikasında etirazlarla işin təşkilində hansı mərhələləri var?

## **X. FƏSİL**

### **MƏHSUL ÇEŞİDİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ.**

#### **10.1 Məhsulun və xidmətlərin təqdimatının təşkili**

Satış prosesinin növbəti mərhələsi mal və ya xidmətlərin təqdimatıdır. Təqdimat – şirkətin, məhsulun və ya xidmətin xüsusiyyətlərini, üstünlüklərini və funksional imkanlarını reklam nümayişi ilə, müsbət imic yaratmaq və fəaliyyət istiqamətini formalaşdırmaq vasitəsilə son istehlakçıya nümayiş etdirməyə yönəlmiş işgüzar ünsiyyət formasıdır. Malların və ya xidmətlərin təqdimatının əsas məqsədi yaddaqalan görüntülərin qavranılması prosesini asanlaşdırmaqdır və onu köməyi ilə məhsul və ya xidmət haqqında məlumat əldə etməkdir.

Satışın bu mərhələsi aşağıdakı hərəkətlər vasitəsilə həyata keçirilir:

1. Məqsədin aydın formalaşdırılması, onun gözlənilən nəticələrlə əlaqəsi (əsas fikri auditoriyaya çatdırmaq, dinləyiciləri inandırmaq, öyrətmək, onların rəyini oyatmaq) onun daha asan əldə olunması üçün ilkin şərtlər yaradır.

2. Təqdimat strukturunun formalaşması. Məhsulun təqdimatının qısa təsviri:

- İcmal (məhsul və tətbiq sahəsi; əsas modellər və ya variantlar);

- Əsas xüsusiyyətlər və üstünlüklər (əsas xüsusiyyətlər (illüstrasiyalar);

- hər bir xüsusiyyətin istehlakçı üçün üstünlükləri);

- Tətbiq (konkret nümunələrlə tətbiq sahəsi);

- Xüsusiyyətlər (malların texniki xüsusiyyətləri; xidmət şərtləri);

- qiymətlər (çeşidlər və qiymətlər);
- Mövcudluq (çatdırılma vaxtı;
- satınalma və sifariş yerləri).

3. Materialın illüstrasiyalarla təqdim edilməsi üsulları. Material əsas məqsədə uyğun gələn istənilən məntiqi ardıcılıqla təqdim edilə bilər:

- ümumidən konkretə - nəticə çıxarma üsulu
- müqayisə üsulu
- “Bəli, ... lakin” metodu.

Bu mərhələdə təqdimatın həyata keçirilməsi üçün proqram təminatının seçilməsi barədə qərar qəbul etmək lazımdır.

4. Təqdimatın təqdim edilməsi. Bu mərhələ aşağıdakı şərtlərə əməl etməyi tələb edir:

- mövzunun mütləq mənimsənilməsi;
- tamaşaçıların diqqətini maksimum cəlb etmək və mesajların əsas ideyalarını onlara çatdırmaq;
- mesajın əsas məqamlarının nümunələrlə möhkəmləndirilməsi;

- sualların və öz mesajları idarə etmək;
- materialın təqdim edilməsində çeviklik;
- məhsulun maya dəyərini müzakirə etmək istəyi.

Bu mərhələdə aşağıdakılar həyata keçirilir:

- iştirakçıların mətbuatda qeydiyyatı;
- tədbirin musiqili müşayiəti;
- təqdimata hazırlaşarkən təşkilatçılar aşağıdakıları təmin etməlidirlər:

- birincisi, şirkətin bütün işçilərinin orada olmasını;
- ikincisi, qarşıdan gələn təqdimatı təbliğ etmələri;
- üçüncüsü, təqdimat zamanı natiqlərə hər cür dəstək vermələri və baş verənlərə müsbət münasibət göstərmələri.

## 10.2 Satışda məhsul təqdimatı üçün köməkçi vasitələr

Məhsulun təqdimatı satış prosesinin əsas mərhələsidir. Onun məqsədi məhsulun faydalarını təqdim etmək və müştərini alış-veriş etməyə həvəsləndirməkdir.

Təqdimat keçirilən zaman potensial alıcıların sayı konkret metod və vizual materialların seçilməsi baxımından vacibdir. Bu, müəyyən bir məhsul üçün mağazaya gələn bir müştəri və ya konfrans zalında kütləvi təqdimat üçün toplanmış onlarla yüz müştərilər ola bilər.

Məhsul təqdimatları bir neçə növə bölünə bilər. Onlar arasında ən geniş yayılmışları bunlardır: məhsulun xüsusiyyətlərini və faydalarını vurğulayan təqdimatlar, satış təqdimatları, texniki təqdimatlar və innovativ təqdimatlar.

Satışda məhsulun təqdimatları adətən aşağıdakı növlərə bölünür:

Məlumat, məhsul dinləyici üçün tamamilə yeni olduqda. Bu halda, onun imkanları və üstünlükləri haqqında mümkün qədər ətraflı danışmaq lazımdır.

Satış məqsədi ilə. Bu növ klassik və tanışdır. Əsas vəzifə məhsulu satmaqdır və təqdimat buna uyğunlaşdırılır.

Təqdimat zamanı məhsulun praktik istifadəsini nəzərdə tutan nümayiş. Toxunmaq, sınamaq, iyləmək, dadmaq - satılan məhsulun növündən asılı olaraq bütün bunlar mümkündür.

Məhsulun düzgün təqdimatı üçün bilmək deyil, həm də lazımı anda bacarıqla və təbii şəkildə istifadə etmək vacibdir. Aşağıdakı təqdimat üsulları satıcılar arasında ən populyar və tələb olunanları hesab olunur:

- Alıcının satışda iştirakı;
- Zəif arqumentdən daha güclü arqumentə tədricən keçid;
- Rəqəmlərdən və faktlardan istifadə;

- Alıcının artıq məhsuldan istifadə etdiyi gələcəyin şəklinin yaradılması;
- Məhsulu alan alıcıların real təcrübəsinin təsviri və s.

Satış sahəsində bu texnikanı həyata keçirmək üçün satıcılar adətən potensial alıcıya dərhal “tələsmir”, ona öz maraqları barədə qərar vermək imkanı verirlər.

Əlaqə uzaqdan aparılırsa, satıcı üçün daha çətin olur. Həmsöhbətin əsl ehtiyaclarını müəyyən etmək üçün mümkün qədər çox sual vermək qalır.

**“Xəsis iki dəfə ödəyir”** deyimi xalq müdrikliyi olaraq əsrlər boyu məlumdur. Buna baxmayaraq, seçim prosesində yalnız qiymət faktoruna diqqət yetirən alıcılar hələ də mövcuddur.

Sadəcə olaraq ən ucuz məhsulu təklif etməklə, və ya bir az daha bahalı variantı ilə müqayisə etməklə, ikincini seçərkən onun necə qənaət etdiyini izah etməklə mümkündür. Sonuncu halda, bu, alıcıya gələcəkdə bir çox üstünlüklər vəd edən daha bahalı model seçmək təklif edilir. Bu seçim tez-tez onlayn satışlarda tətbiq olunur.

Müştəri ilə birbaşa ünsiyyət qurmadan bir çox məhsulları satmaq çətinidir. Bir çox satıcılar satış zamanı malları təqdim edərkən, müştəriyə məhsula sahib olmağın üstünlüklərini aydın şəkildə nümayiş edirlər.

Müştəri məhsulu istifadə etmədən şübhə yaradan qərar verir, məsələn, “Ancaq rəqibinki daha ucuzdur”, “Mənim bunun güclü Wi-Fi olduğuna şübhəm var” və s.

Satıcı buna aşağıdakı tipli bir cümlə quraraq cavab verir: "Mən desəm ki, bizim məhsul rəqibinkindən orta hesabla bir yarım dəfə çox doldurulmadan işləyir, onu alacaqsınız?" və ya "Əgər sizə gözəl endirim etsəm və qiymətlər bərabər olsa, bizdən alacaqsınız?"

Əlbəttə ki, bu cür ifadələr alıcını heç bir şeyə məcbur etmir və əməliyyatın uğurla başa çatmasına zəmanət vermir.

Məhsulun təqdimatının necə aparılması vəziyyətdən və texniki imkanlardan asılıdır. Bununla belə, istənilən format üçün hazırlığın bütün əsas mərhələlərini tamamlamaq lazımdır.

Uğurlu təqdimat üçün minlərlə satıcı tərəfindən sınaqdan keçirilmiş hərəkətlərin alqoritmi var. Proses məhsulun təqdimatının bir sıra standart mərhələlərini əhatə edir.

**Giriş mərhələsi.** Potensial alıcı məhsul və ya bütövlükdə şirkət haqqında ilk dəfə eşidirsə, giriş etmək üçün alıcıya aşağıdakı məlumatları təqdim etmək lazımdır:

- məhsulun adı;
- model;
- funksiyaların qısa təsviri;
- istehsalçının adı.

Tamamlandıqdan sonra potensial alıcının nəyin müzakirə olunacağını bilməsi lazımdır və gecikdirməmələsən ki, ona marağını itirməsin.

Satıcının missiyası alıcıya məhsul deyil, probleminin həllini təklif etməkdir.

Bu mərhələdə satıcı müştərinin problemini müəyyən etməli, onu tam olaraq nəyin narahat etdiyini öyrənməlidir. Satıcı, alıcının mağazaya gəlişi ilə hansı problemi həll etmək istədiyini bilirsə, bu uğurlu satışın yarısıdır.

**Həll etmək mərhələsi.** Satıcı müştərinin probleminin həllini çıxarır, yəni məhsul təklif edir. Bu mərhələ uğurlu təqdimatın açarıdır.

**Sübut mərhələsi.** Hər bir insan o qədər çox mal və xidmət təklifi alır ki, onlar təklif olunan hər hansı həllə inanmağa tələsmirlər. Təqdimatın işləməsi üçün onun effektivliyi sübut edilməlidir. Belə ki, müştərilər məmnun qalmağına nail olmaq lazımdır.

**Qiymət mərhələsi.** İndi potensial alıcı məhsula olan ehtiyac haqqında hər şeyi bilir, yəni təqdimatın əsas

məqamına - qiymətə keçmək lazımdır. Bunu daha əvvəl edəndə, qeyd olunan rəqəmlər yəni qiymət müştərini qorxuda bilər.

Məhsulun dəyərini bildirmək üçün bir neçə variant var:

- Sadəcə qiymətini qeyd etmək;
- Xüsusi şərtlər - endirimlər, taksitlər, çatdırılma, hədiyyələr və s. haqqında məlumat əlavə etmək;
- Bir neçə qiymət paketi vermək və alıcıya ən uyğun dəsti seçməyi təklif etmək.

Üçüncü seçim digərlərindən daha təsirlidir, çünki insanlar, xüsusən də öz xərclərini planlaşdırmaq kimi incə məsələlərdə seçim etməyi sevirlər. Buna görə də, məhsul üçün hələ də qiymət paketləri yoxdursa, onları necə təqdim etmək barədə birdə düşünmək lazımdır.

İstənilən məhsulun təqdimatını “məhv etmək” texnika məsələsidir, daha doğrusu, yoxluğudur. Satıcı satış prosesində kobud səhvlərə yol verirsə, alıcılardan müsbət cavab gözləməsi çətin olacaq.

Aşağıdakılar qəbul edilməzdir:

- Təqdimatın "kağızdan" monoton oxunması, eləcə də tipik təəssürat yaradan çıxışlar;
- Müştərinin ehtiyaclarına kifayət qədər diqqət yetirməmək və hamıya eyni tipli “unikal həll” təklif etmək cəhdləri;
- Satıcı alıcı ilə çox mürəkkəb ifadələrlə yox, məhsul haqqında aydın və başa düşülən şəkildə danışmalıdır;
- Nəzakət və etiketin əsas qaydalarına əməl edilməməsi. Müştərinin sözünün kəsilməsi və ya çox aqressiv şəkildə cavablandırılması. Hətta məhsulun təqdimatı zamanı da satıcı xoş danışan olmalıdır. Bu əvvəlki mövzularda ətraflı qeyd etmişik.

Məhsul təqdimatı olmadan satış baş tutmur və satıcı hərtərəfli hazırlanmalı, əsas texnika və üsulları bilməlidir.

Yalnız müvəffəqiyyət şablonlara riayət etməklə alınmır. Satış meneceri müştəriyə yanaşma tərpmalı və onun ehtiyaclarını nəzərə alaraq məhsulu fərdi şəkildə təqdim etməlidir. Satışda alıcı ilə qarşılıqlı əlaqənin müxtəlif formalarından istifadə olunur - telefon, internet, qrup təqdimatı. Onların hər birinin öz incəlikləri var ki, onları da nəzərə almaq lazımdır.

Təqdimat məhsulun üstünlüklərinin təhlili mərhələsində bitmir. Onun dəyəri də müxtəlif yollarla bildirilə bilər və effektiv satıcı bunu necə düzgün edəcəyini bilir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, müştəri heç vaxt məhsul almır, probleminin həllini alır. Və bunun əvəzini ödəməyə hazırdır.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Məhsulun və xidmətlərin təqdimatının hansı mərhələləri var?
2. Satış prosesində məhsulun təqdimatları hansı növlərə bölünür?
3. Məhsulun təqdimatı satışa necə təsir edir?
4. Hansı təqdimat üsulları satıcılar arasında ən tələb olunanları hesab olunur?
5. Satıcının satış prosesdə hansı səhvləri qəbuledilməzdir?
6. Məhsulun təqdimatı zamanı satıcının missiyası nədən ibarətdir?

## **XI. FƏSİL**

### **MƏHSUL SATIŞININ TƏHLİLİ VƏ ONUN İDARƏ EDİLMƏSİ**

#### **11.1 BCG və Ansoff matrisi**

Ansoff və BCG matrisi biznesin inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək üçün ən məşhur strateji idarəetmə alətlərindəndir.

Ansoff matrisi şirkətin inkişaf strategiyasının hazırlanmasına kömək edən analitik vasitədir. Matris 1957-ci ildə riyaziyyatçı və iqtisadçı olan İqor Ansoff tərəfindən icad edilmişdir. İndi bu matris bir çox biznes məktəblərində marketoloqlara, analitiklərə və menecerlərə tədris olunur.

Ansoff Matrisi (bəzən Strateji Seçimlər Matrisi də adlanır) şirkətlərə böyüməsi üçün strategiyalar seçməyə və hazırlamağa kömək edən strateji planlaşdırma sistemidir. O, dörd strateji variantı effektiv şəkildə təqdim etmək və biznes üçün bu variantlarla əlaqəli risk səviyyələrini müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Üfüqi artım strategiyası olan Ansoff matrisi biznesin gələcək inkişafı yolunu seçməyə və hansı bazarlara daxil olmağa və hansı məhsullara müəyyənləşdirməyə kömək edir. Matris şirkət üçün bazarlar və məhsullar haqqında məlumatları sistemləşdirir və biznesin inkişafı üçün düzgün istiqamətləri seçməyə kömək edir. Həm mövcud müəssisələr, həm də yenidən layihəyə başlamağı planlaşdıran sahibkarlar üçün faydalıdır.

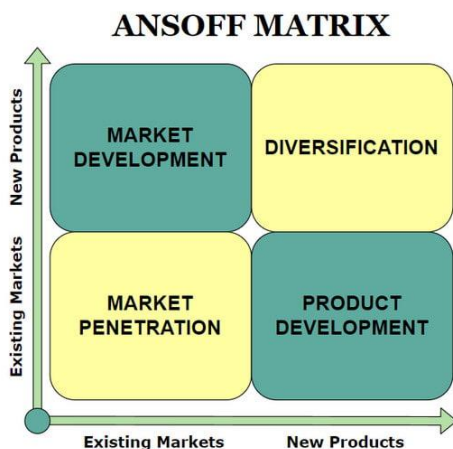
Hər il təşkilatlar strateji sessiyalar keçirir və müəyyən bir dövr üçün məqsədləri formalaşdırırlar. Bir qayda olaraq, gündəliyə aşağıdakı suallar daxildir:

- ✓ X aylar (illər) ərzində şirkəti hansı artım tempi gözləyir?
- ✓ Hansı məhsullar satışları artıracaq?

- ✓ İstənilən nəticəni əldə etmək üçün hansı resurslara ehtiyac olacaq?
- ✓ Strategiya həyata keçirildikdən sonra gözlənilən mənfəət nə qədərdir?
- ✓ Xüsusi icra prosesinə kim cavabdeh olacaq?

Ansoff matrisi ilə işləmək üçün strateji sessiya və ya digər komanda fikrini gözləmək lazım deyil. Məhsul xətlərini genişləndirmək üçün fikirləri vizuallaşdırmaq üçün lazım olduqda tətbiq edilə bilər. Məsələn, bir şirkət yumşaq mebel istehsal edir, lakin avtomobil bazarına daxil olmaq və oturmaqlar üçün üzlük istehsalına başlamaq istəyir. Yeni bazarda uğurlu başlanğıc üçün hansı stratejiyanı seçməlidir? Bu suala Ansoff matrisindən istifadə edərək cavab tapa bilər.

Ansoff matrisinin qrafik təsviri



Matris iki parametrlə əsasən qurulur: bazar yeniliyi və məhsul yeniliyi. Bu oxların kəsişməsində dörd kvadrant formalaşır - bunlar biznesin böyümə strategiyalarıdır.

Matrislə işləyərkən iki növ bazar var:

Mövcud — həm şirkətin, həm də onun hədəf auditoriyasının yerləşdiyi bazar. Şirkət bir müddətdir ki,

burada fəaliyyət göstərir, reputasiyası və satış sahəsində təcrübəsi var.

Yeni — şirkətin yalnız biznesini genişləndirmək üçün daxil olmağı planlaşdırdığı bazar. Əsas seqmenti hələ şirkətin təklifləri ilə tanış olmayan, məhsulun onlar üçün heç bir dəyəri olmayan və ya şirkət rəhbərliyi malların satışı üçün bu hədəf auditoriyasını nəzərdən keçirməyən potensial istehlakçılardan ibarətdir.

Həmçinin iki növ məhsul var:

Mövcud — şirkətin portfelinin bir hissəsi olan və artıq satılan məhsulu.

Yeni — yalnız alıcıları cəlb etmək üçün buraxılması və ya təkmilləşdirilməsi planlaşdırılan məhsul.

Nəticədə, Ansoff matrisinin parametrlərinin kəsişməsinə uyğun olaraq biznesin inkişafı üçün dörd strategiya vardır:

*Nüfuz strategiyası.* Bazarda mövcud məhsulun istehlak həcmnin artırılmasına, bazar payının artırılmasına, məhsulların istifadəsi üçün yeni imkanların tapılmasına yönəlmiş marketinq fəaliyyəti ilə artım təmin edilir. Bazar böyüdükcə təsirli olur.

*Bazarın inkişafı strategiyası.* Yeni bazarlarda (regional, milli) mövcud məhsullara tələbi stimullaşdırmaqla artım. Şirkət satışları artırmağa çalışırsa təsirli olur.

*Məhsulun inkişaf strategiyası.* İnnovasiyalar vasitəsilə yeni məhsullara tələbatın artmasına şərait yaratmaq, məhsul parametrlərini təkmilləşdirmək, yeni brend yaratmaq. Şirkət bir neçə brendə sahib olduqda və artıq sadıq auditoriyaya malik olduqda effektivdir.

*Diversifikasiya strategiyası.* Məhsul xətlərinin eyni vaxtda yenilənməsi və onların yeni bazarlara çıxarılması, yeni istehsalın yaradılması. Əsas təhlükə qüvvələrin bir neçə bazarda fokuslanması və dağıdılmasıdır. Şirkətin bir qrup məhsuldan asılı olmaması üçün istifadə olunur.

BCG Matrix (Boston Consulting Group, BCG, "böyümə - bazar payı") şirkətin məhsullarının mövqələrini təhlil etmək üçün istifadə olunan portfel təhlilinin ən məşhur üsuludur. Bu matris 1970-ci illərin əvvəllərində Boston Consulting Group və onun təsisçisi Bruce D. Henderson tərəfindən hazırlanmışdır. BCG matrisinin yaradılması və işlədilməsinin məqsədi şirkətin məhsullarını onların bazar payından və müəyyən bir məhsul üzrə bazarın böyümə sürətindən asılı olaraq qiymətləndirməkdir. Bu, həm də məhsulun həyat dövrü modelinə əsaslanan strateji planlaşdırma və təhlil üçün bir vasitədir. Bu, şirkət üçün gəlirlilik baxımından məhsulların mövqeyini və rolunu daha yaxşı başa düşməyə və hansı məhsulların ən çox qazanc gətirdiyi barədə nəticə çıxarmağa kömək edir.



BCG matrisi brendlərin, məhsul portfelinin və şirkətin fəaliyyət sahələrinin gəlirliliyini qiymətləndirmək üçün bir vasitədir. Biznesin strateji planlaşdırmasında qızıl standart hesab olunur.

Məhsulların rəqabət qabiliyyətini qiymətləndirmək üçün iki dəyişəndən istifadə olunur: hədəf bazarın artım tempi (şaquli ox) və şirkətin bazardakı nisbi payı (üfüqi ox). Biznesin nisbi bazar payı onun ən böyük rəqibinin bazar

payına nisbətdə hesablanır. Bu dəyişənlərin hesablanmasını nəzərdən keçirək.

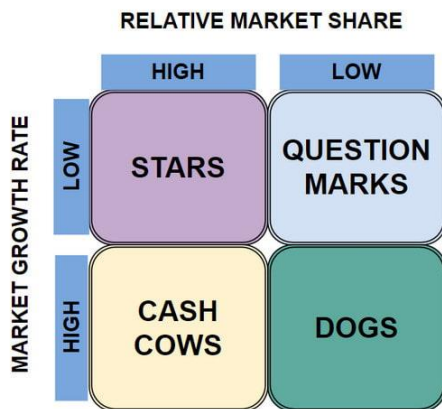
Məhsulun nisbi bazar payı (D) şirkətin məhsul payının ( $d_T$ ) ən güclü rəqibinin məhsul payına ( $d_K$ ) nisbəti kimi hesablanır:

$$D = \frac{d_T}{d_K}$$

"Bazar payı" göstəricisi üfüqi koordinat oxunda tərs qaydada, yəni sağdan sola 0,1-dən 10-a qədər yerləşdirilir. Bütün təhlil edilən məhsullar həyat dövrünün inkişafının eyni mərhələsində olmalıdır.

BCG matrisi illik marketing planının yaradılması zamanı və ya yeni bir məhsulun satışa çıxarılması barədə qərar qəbul etməzdən əvvəl qurulur.

Matrislə işləyərkən strategiyanın prioritet məqsədlərinə uyğun gələn dörd məhsul kateqoriyası fərqləndirilir:



"Sual işarələri" və ya "problemlı uşaqlar" (Question Marks) (yüksək artım templəri/aşağı bazar payı). Bunlar artan bazar payı sayəsində perspektivli imkanlara malik məhsullardır, lakin eyni zamanda artımı saxlamaq üçün

yüksək xərcləri ilə xarakterizə olunan yeni məhsullardır. Onlara münasibətdə istehsal xərclərini dayandırmaq və ya bazar payını artırmaqda qərar vermək lazımdır: Bu məhsullarla bağlı investisiya və ya seçmə inkişaf strategiyalarından istifadə edilir.

"Ulduzlar" (Stars) (yüksək artım templəri/yüksək bazar payı). Bunlar yüksək satış artım tempi və yüksək mənfəət səviyyəsi ilə böyüyən bazarda lider olan, eyni zamanda yüksək tanıtım xərcləri olan məhsullardır. Onlar əhəmiyyətli qazanc gətirir, lakin rəqiblərə nisbətən artan bazarda yüksək bazar payı saxlamaq üçün rabitə və marketinq sahəsinə əlavə pul vəsaitləri tələb olunur. Bu məhsullarla bağlı liderliyi saxlamaq strategiyasından istifadə edilir.

"Sağlam və ya pullu inəklər" (Cash Cows): (aşağı artım templəri/yüksək bazar payı). Bunlar inkişafa və təşviqə kiçik sərmayələri olan, lakin gələcək artım perspektivləri olmayan yüksək mənfəət səviyyəsi ilə durğun bazarda lider olan məhsullardır. Bu məhsullar üçün maksimum mənfəət əldə etmək strategiyasından istifadə olunur. Əsas mənfəət mənbəyi, şirkətin maliyyə sabitliyini təmin etməkdir. Onlar "itlərə" çevrilənə qədər saxlayır

"İtlər" (Dogs) (aşağı artım/kiçik bazar payı): Artım potensialı olmayan məhsullar, uğursuz olan yeni məhsullar, gəlirsizliyi ilə xarakterizə olunan və saxlanması üçün əhəmiyyətli xərc tələb edir. Bu məhsulları bazardan çıxmaq və ya aktivliyi azaltmaq strategiyalarından istifadə edilir. Alternativ məhsulun yenilənməsi və ya yerini dəyişdirmək ola bilər.

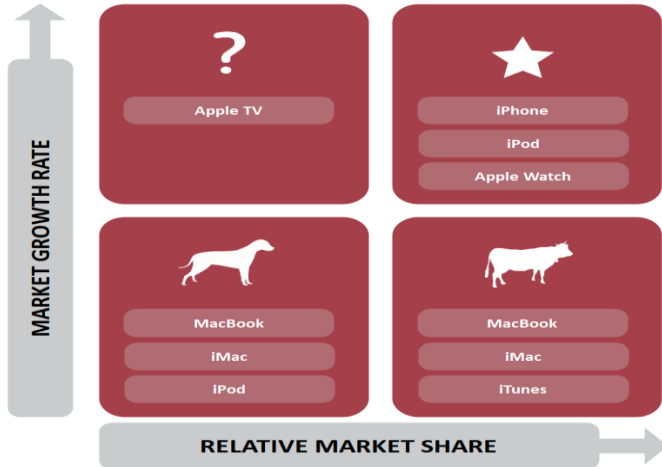
Qeyd etmək lazımdır ki, BCG matrisinə görə ideal şirkət portfelinə iki məhsul qrupu daxil edilməlidir.

Birinci qrup şirkətə öz kommersiya fəaliyyətini sərbəst pul vəsaitləri hesabına inkişaf etdirmək imkanı verən məhsullardır - "ulduzlar" və "sağlam inəklər".

İkincisi, icra mərhələsində olan və investisiya tələb edən məhsullardır - " Sual işarələri".

Birinci qrup malların satışından əldə edilən gəlirlər şirkətin mövcud vəziyyətini təmin etməyə və ikinci qrupun mallarını inkişaf etdirmək isə, şirkətin gələcəyini formalaşdırmağa imkan verir.

Apple nümunəsindən istifadə edərək BCG matrisini təhlil edək. Təbii ki, ulduzlar iPhone, iPad və Apple Watchlardır. Bu, brendin flaqman məhsuludur: hər bir yeni modelə yüksək tələbat var və şiddətli rəqabət yüksək artım templəri yaradır. MacBook noutbukları "pullu və ya sağlam inəkləri"dir: erqonomika, performans və davamlılıq onları keyfiyyətlə sinonim edib. Məhsul açıq-aşkar dalğalanmalar olmadan bazarda öz yerini saxlayır. Problem Apple TV-dir. Rəqəmsal media pleyerinin aşağı gəlirliliyi var, onun bütün dünyada çoxlu rəqibləri var, lakin böyümə potensialı hələ də qalır.



Və nəhayət, tabletləri "itlər" adlandırmaq olar. iPad tələbələr, dizaynerlər və iş adamları üçün köməkçi olaraq

qalaraq niş məhsullar bölməsinə keçdi. iPhone və MacBook funksionallığı ilə iPad-in bazardakı payını azaldır.

Məhsul portfeli matrisi kimi də tanınan BCG şirkətlərə iki ölçüyə əsaslanaraq resurs bölgüsünə üstünlük verməyə kömək edir: bazar artımı və nisbi bazar payı. BCG matrisi məhsula diqqət yetirir, Ansoff matrisi isə bazarı da nəzərə alır.

BCG ilə işləməyi və onu təhlil etməyi başa düşmək üçün nümunəyə baxaq.

Misal 1. Xüsusi dəyərləri olan ideal portfel nümunəsindən istifadə edərək BCG-ni öyrənməyə başlayaq:

Bu nümunədə A məhsulu 20% bazar payı ilə Ulduz kvadrantındadır. B 15% ilə Sual İşarəsi kvadrantındadır. C 30% ilə Sağlam inək kvadrantındadır. D 35% ilə İtlər kvadrantındadır.

Beləliklə, ideal portfelə matrisdə müxtəlif mövqeyə malik olan, Ulduzlar və Sağlam inəklərin yüksək nisbəti, Sual İşarələri və İtlərin daha aşağı nisbəti olan məhsullar daxildir. Bu, şirkətin cari və gələcək gəlirliliyini təmin edən uğurlu məhsullara sahib olduğunu göstərir.

BCG matrisi şirkətin portfel təhlili və məhsulun idarə edilməsi üçün effektiv vasitədir. Bu, güclü və zəif tərəfləri müəyyən etməyə, həmçinin böyümə və gəlirlilik imkanlarını müəyyən etməyə kömək edir.

BCG matrisindən istifadənin faydalarına resurs və investisiyaların bölüşdürülməsi ilə bağlı əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmək, perspektivli məhsulları müəyyən etmək və riskləri azaltmaq imkanı daxildir.

Bununla belə, BCG matrisinin bəzi çatışmazlıqları da var, o cümlədən təsnifata sadələşdirilmiş yanaşma və rəqabət mühiti və bazar şəraitindəki dəyişikliklər kimi digər mühüm amilləri nəzərə almamasıdır.

BCG matrisindən maksimum yararlanmaq üçün onun nəticələri digər strateji alətlər və şirkətin konteksti ilə birlikdə

nəzərə alınmalıdır. Bundan əlavə, müntəzəm yeniləmə və təhlil şirkətə dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşmağa və şəraitdən asılı olmayaraq uzunmüddətli davamlı gəlirliliyə nail olmağa kömək edir.

### **11.2ABC analizi**

ABC analizi şirkətin əsas resurslarının mənfəətinə təsirini təsnif etmək üsuludur. Çox vaxt məhsul qruplarının gəlirliliyini başa düşmək və çeşidi tənzimləmək üçün məhsul çeşidinə ABC üsulu tətbiq edilir.

ABC analizi şirkətin bütün məhsulların satışlarının ümumi sayını onların verdiyi töhfələrindən asılı olaraq qruplara görə bölmək üsuludur. Metod əsasən məhsul seqmentinin təhlilində istifadə olunur. Bunun sayəsində müəyyən bir məhsul qrupunun gəlirliliyi aşkar edilir və sonra çeşiddə düzəlişlər edilir.

ABC analizi ilk dəfə 1883-cü ildə tətbiq edilib. Sonra iqtisadçılar Frensis Uoker və Henri Corc məhsullarının həcmi toplanan vergilərin həcmi ilə müqayisə ediblər. Və 1921-ci ildə Maks Otto Lorenz ABC analizinin nəticələrini vizuallaşdırmaq üçün bugündə də istifadə olunan "Lorenz əyrisini" təklif etdi.

ABC analizi şirkətə zərərli mal və ya xidmətlərdən imtina etməyə və ya biznesin bütün potensiallarından səmərəli istifadə etməyə imkan verən böyük miqdarda məlumatların qiymətləndirilməsi üsuludur. Şirkət hansı məhsulların ən çox qazanc gətirdiyini başa düşsə, işçilər çeşidi optimallaşdırma və şirkətin maliyyə vəziyyətini yaxşılaşdırma bilirlər.

ABC analizi Pareto prinsipinə əsaslanır: işin 20% -i nəticənin 80% -ni təmin edir. Məhsul çeşidinə münasibətdə

onu aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar: malların 20%-i şirkətin dövrüyyəsinin 80%-ni təşkil edir.

ABC analizinin mahiyyəti məhsulları qruplara ayırmaqla ümumi gəlirliliyə verdiyi töhfələr baxımından sıralamaqdır. Nəticədə, bütün mallar üç qrupa bölünür:

A qrupu - ən qiymətli məhsullar. Bu mallar ümumi çeşidin 20%-ni təşkil edir və satışın 80%-ni təmin edir.

B qrupu - aralıq məhsullar. Onlar məhsul çeşidin 30%-ni, satışın isə 15%-ni təşkil edir.

C qrupu - ən aşağı dəyəri olan məhsullar. Bu mallar çeşidinin 50-60%-ni təşkil edir və satışın 5%-ni təmin edir.

Müvafiq olaraq, A qrupunun məhsullarını satmaq sərfəlidir və onların satışına diqqət yetirməyə dəyər, C qrupu məhsulları isə minimal gəlir gətirir - onların miqdarını təhlükəsiz şəkildə azalda və ya çeşiddən tamamilə çıxarıla bilər.

Məhsul çeşidini tənzimləməklə yanaşı, inventarın optimallaşdırılması üçün ABC analizindən istifadə edilə bilər. Məhsulları əhəmiyyətinə görə müxtəlif qruplara bölməklə, şirkət stokda olan ən qiymətli məhsulların mövcudluğunu daha yaxşı izləyə bilər.

ABC analizi aşağıdakılar üçün istifadə olunur:

- şirkətin inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması, eləcə də ona yenidən baxılması zamanı;
- marketing strategiyasının qurulması;
- satış strategiyasının qurulması;
- büdcə planlaşdırması;
- şirkətin ehtiyatını idarə etmək.

Şirkətin ABC analizini yalnız bir dəfə aparması kifayət etmir. Resursların effektivliyini qorumaq və dəyişiklikləri izləmək üçün ən azı ildə bir dəfə, daha məqsəduyğun olaraq isə rübdə bir dəfə təhlil aparılmalı və nəticələr bir neçə dövr

üzrə qiymətləndirilməlidir. Bu yolla malların gəlirliliyini dinamik şəkildə izləmək olur.

Ümumiyyətlə, ABC təhlili yalnız bir dövrə (1 il, 1 rüb) deyil, həm də xarici və daxili amillərə diqqət yetirməklə aparıla bilər. Belə bir təhlilin aparılmasının səbəbi, məsələn, xərcləri azaltmaq və səmərəliliyi artırmaq lazım olduqda ola bilər. Və ya resursları optimallaşdırmaq və ya qiymət siyasətinə yenidən baxmaq lazım olduqda aparıla bilər.

ABC analizini qiymətləndirmək üçün aparıla bilər:

- fərdi məhsul və ya bütün məhsul çeşidi — hansı məhsulların ən sərfəli olduğunu anlamaq üçün;
- anbar ehtiyatları - ilk növbədə nədən imtina etmək lazımdır;
- təchizatçılar - kiminlə işləmək daha sərfəlidir;
- müştəri bazası — hansı müştərilər qrupu daha çox gəlir gətirir;
- şöbələrin səmərəliliyi — hansı şöbə/işçi daha çox gəlir gətirir;
- xərclər, investisiyalar, bütövlükdə büdcə - hansı investisiyalar ən yaxşı nəticə verir.

ABC analizinin üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıda qeyd olunmuşdur:

**Üstünlüklər:** Sadə olması. Hazır şablonlardan istifadə edərək, təhlili bir saatdan az müddətə öyrənməklə tətbiq etmək olar.

Nəticələrin etibarlılığı. Alqoritm nə qədər sadə olsa, səhv bir şey etmək şansı bir o qədər az olar və hesablamaların hər bir mərhələsi şəffaf və başa düşülən olduğundan xətanı müəyyən etmək asandır.

Resursların optimallaşdırılması. ABC təhlilinin nəticələri nəyə diqqət yetirməli və nədən imtina edilməli olduğunu aydın şəkildə göstərir.

Universallıq. Demək olar ki, hər şeyi təhlil edə bilər.

Çatışmazlıqlar: Birölçülülük. Resursun yalnız bir tərəfi təhlil edilir. Yəni, malları yalnız satış həcmələri baxımından qiymətləndirmək lazımdırsa, o zaman üsul uyğun gəlir.

Buna görə də ABC təhlili müntəzəm olaraq aparılmalıdır ki, bu da dinamikanı daha yaxşı başa düşməyə imkan verir.

A qrupunun genişləndirilməsi və ya C qrupunun azaldılması ilə bağlı əlavə xərcləri nəzərə almır.

Keyfiyyət xüsusiyyətlərini təhlil etmək mümkün deyil. Məhsullar yalnız kəmiyyət göstəricilərinə görə sıralana bilər.

A, B və C qruplarına bölmək həmişə uyğun deyil.

Xarici amillərin təsirini əks etdirmir: mövsümlilik, tələbin dəyişməsi, alıcılıq qabiliyyəti, rəqiblər və s.

### **11.3 GE-McKinsey və Shell/ DPM modelləri**

GE-McKinsey matrisi və ya "sənaye (bazar) cəlbediciliyi - rəqabət qabiliyyəti" matrisi şirkətin məhsul çeşidinin inkişaf strategiyasını müəyyən edən portfel təhlili metodudur. Bu matris 1970-ci illərdə McKinsey & Co və General Electric Corporation (GE) konsaltinq şirkəti tərəfindən hazırlanmışdır və korporasiyanın fəaliyyətinin müqayisəli təhlili üçün nəzərdə tutulmuşdur.

GE-McKinsey matrisi şirkətin kommersiya fəaliyyətinin gələcək inkişaf istiqamətlərini müəyyən etməyə imkan verir:

- şirkətin kommersiya fəaliyyətinin hansı sahələrində;
- itkilərə məruz qalacaq;
- hansı məhsul qrupları artan rəqabət qabiliyyətini tələb edir;
- hansı məhsul qruplarını daha da inkişaf etdirmək lazımdır.

GE-McKinsey matrisi beş mərhələdə qurulur.

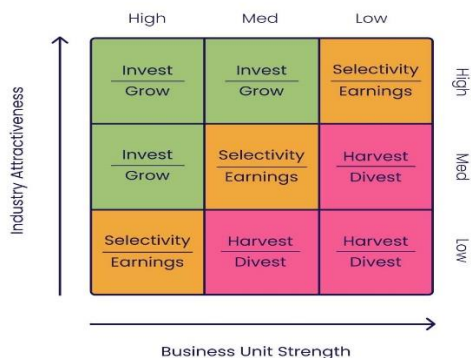
1. Bazar cəlbediciliyinin və şirkətin rəqabət qabiliyyətinin müəyyən edilməsi üçün parametrlərin seçilməsi.

2. Bazarın cəlbediciliyinin və şirkətin rəqabət qabiliyyətinin müəyyən edilməsi üçün parametrlərinin (çəkisi) formalaşması.

3. Bazarın cəlbediciliyi və şirkətin rəqabət qabiliyyəti parametrlərinin qiymətləndirilməsi.

4. Hər bir məhsulun potensialının müəyyən edilməsi yolu ilə qiymətləndirmə.

5. Hədəf auditoriyasının seçilməsi və şirkətin məhsullarının paylanması.



GE-McKinsey matrisinin təhlili nəticəsində:

- yüksək satış həcmələri ehtimalı olduqda bazar cəlbedici hesab edilir;
- bazarda aşağı giriş maneələri var;
- seçilmiş segment uzunmüddətli perspektivdə mənfəəti təmin edəcək;
- bazarda risklər əhəmiyyətsizdir.

Shell/DPM (Directional Policy Matrix) modeli ilk dəfə 1975-ci ildə enerji böhranı zamanı Shell kompaniyası tərəfindən irəli sürülmüş idarəetmə qərarlarının qəbulu və strateji planlaşdırma vasitəsidir. Bu, təşkilatlara bazardakı mövqelərini qiymətləndirməyə və ən perspektivli inkişaf sahələrini müəyyən etməyə kömək edir.

Shell/DPM matrisi də iki dəyişəndən istifadə edir: bazarın cəlbediciliyi və şirkətin (biznesin) rəqabət qabiliyyəti.

Modelin adətən, bir oxunda biznesin " şirkətin (biznesin) rəqabət qabiliyyəti", digər oxunda isə "bazarın cəlbediciliyi" qrafasının qurulduğu matris kimi təqdim olunur. Eyni zamanda, matrisin qurulduğu faktorlar MacKinsey/GE matrisi ilə demək olar ki, eynidir. Matrisin hər bir xanasında müvafiq strategiya müəyyən edilir.

Beləliklə, "Bazarın cəlbediciliyi" amilləri onun artım tempi, nisbi gəlirlilik dərəcəsi; nisbi bazar sabitliyi; sənayeyə giriş üçün mövcud maneələr; mikromühit faktorlarının təsiri və s. əks etdirir.

Və "Şirkətin rəqabət qabiliyyətinin" amilləri isə nisbi bazar payı şirkətin məhsul çeşidi siyasətinin xüsusiyyətləri; istehsal səmərəliliyi; məhsulun keyfiyyət səviyyəsi; elmi-tədqiqat işlərinin həyata keçirilməsi və s. ola bilər.

Məsələn, əgər biznes güclü mövqedədirsə və bazar cəlbedicirdirsə, o zaman strategiya inkişafa və genişlənməyə yönəldilə bilər. Əgər mövqe zəifdirsə və bazar cəlbedici deyilsə, o zaman bazardan çıxış strategiyası nəzərdən keçirilə bilər.

Shell/DPM modelinin üstünlükləri bunlardır:

- Xüsusilə qeyri-müəyyənlik şəraitində daha məlumatlı qərarlar qəbul etməyə kömək edir;
- Maliyyə göstəricilərindən kənar bir çox amilləri nəzərə almağa imkan verir;
- Müxtəlif idarəetmə səviyyələri arasında əlaqə və koordinasiyanı asanlaşdırır.

Shell/DPM modelinin çatışmazlıqları bunlardır:

- Modeldə istifadə olunan dəyişənlər şərti ola bilər və konkret sənayedən asılı ola bilər;
- Biznesin vəziyyətinə təsir edən amillərin qiymətləndirilməsinin subyektiv olması;

- Müntəzəm məlumat yeniləmələrinə və strategiyaya düzəlişlərinə ehtiyacın olması.

Bu matris GE-Mc.Kinsey matrisi ilə müəyyən oxşarlığa malikdir və BCG matrisinin “biznesin yerləşdirilməsi” ideyasının davamıdır. Shell/DPM matrisinin əsas fərqi bazarın oliqopolist olması, bütün bazar iştirakçıları üçün uzunmüddətli perspektivdə inkişaf potensialının olması və investisiya tutumlu sənayelər üçün istifadə edilməsi fərziyyəsidir.

Belə nəticəyə gəlmək olar ki, Shell/DPM matrisi kommersiya fəaliyyətinin bazar payından və gəlirliliyindən asılı deyil (BCG matrisindən fərqli olaraq), o, GE-McKinsey matrisinə nisbətən kəmiyyət parametrlərini hərtərəfli təhlil edir.

Ümumiyyətlə, Shell/DPM matrisi keyfiyyət və kəmiyyət dəyişənlərini vahid sistemdə birləşdirməyə imkan verir, lakin dəyişənlər statik deyil, onların hər bir bazar və şirkət üçün əhəmiyyətini qiymətləndirmək çətindir, onların sayı təhlil aparən ekspertin mülahizəsinə əsasən müəyyən edilir.

#### **11.4 Müəssisənin xərclərinin effektivliyi və maliyyə nəticələrinin təhlili**

Xərclərin effektivliyi qoyulmuş vəsaitlərin səmərəliliyini və müəssisənin biznes proseslərinin səmərəliliyini nümayiş etdirən əsas maliyyə göstəricisidir. Bu göstərici müəssisənin öz resurslarından nə dərəcədə məhsuldar istifadə etdiyini və onları mənfəətə çevirdiyini qiymətləndirməyə kömək edir. Artan rəqabət və iqtisadi mühitin dəyişkənliyi şəraitində gəlirliliyin idarə edilməsi strateji qərarların qəbulu üçün kritik alətə çevrilir.

Xərclərin effektivliyi analitikasından düzgün istifadə biznesə təkcə cari prosesləri optimallaşdırmağa deyil, həm də

maliyyə sabitliyi və böyümə üçün uzunmüddətli strategiya qurmağa imkan verəcək.

Xərclər satışdan əldə edilən mənfəətindən daha sürətli artdıqda, biznes iflas edə bilər. Bunun qarşısını almaq üçün gəlirlilik göstəricisinə nəzarət etmək lazımdır. Satışlardan gəlir (ROS) şirkətin əldə etdiyi ümumi gəlirdə xalis mənfəətin payını hesablamaq üçün istifadə olunan maliyyə göstəricisidir. Faiz olaraq ölçülür.

Ümumiyyətlə, sözügedən əmsal xalis mənfəətin gəlirə bölünməsi yolu ilə hesablanır. ROS düsturu aşağıdakı kimi hesablanır:

$$\text{Xalis satış gəlirliliyi} = \text{Xalis mənfəət} / \text{Gəlir} \times 100$$

Bu, satışdan real faydanı daha yaxşı təsvir etməyə imkan verir.

Məsələn, rentabellik 30%-ə bərabər nəticə o deməkdir ki, gəlirin hər manatından 30 qəpik şirkətin real qazancıdır və inkişafa və ya investisiyalara yatırıla bilər.

Müvafiq olaraq, satışdan əldə olunan gəliri aşağıdakı düsturlardan istifadə etməklə hesablamaq olar:

Satışdan ümumi gəlir = Ümumi mənfəət / Gəlir;

Satışdan xalis gəlir = Xalis mənfəət / Gəlir.

Əgər ROS böyüyərsə, bu o deməkdir ki, şirkət hər şeyi düzgün edir və heç nəyi dəyişdirmək lazım deyil. Azalarsa, iş proseslərini dəyişdirməli və xərcləri tənzimləməli, əks halda maliyyə problemlərinə səbəb ola bilər.

Mənfəətlilik biznesin inkişafına nəzarət etməyə kömək edir.

Əgər biznesə yalnız xalis gəlir kimi baxsaq və əldə etdilən xalis mənfəətdir. Amma gəlirliliyin azalması şirkətin hər ay daha az qazandığını göstərir. Bunu dəyişdirmək üçün xərcləri, inventarları, mal və xidmətlərin qiymət siyasətini nəzərdən keçirmək lazımdır.

Ümumi mənfəət birbaşa xərclər - satınalma, çatdırılma, işçilərin əmək haqqı nəzərə alınmaqla gəlirlə malların dəyəri arasındakı fərqi göstərir.

$$\text{Ümumi mənfəət} / \text{Gəlir} \times 100\% = \text{Marjinallıq}$$

Biznes sahəsinin, şirkətin ayrı-ayrı filiallarının və ya mağazalar zəncirinin səmərəliliyini qiymətləndirməyə kömək edir.

Marjinal mənfəət biznesin dəyişən xərclərlə necə mübarizə apardığını göstərir.

$$\text{Marjinal mənfəət} / \text{Gəlir} \times 100\% = \text{Satış gəliri}$$

Bir şirkətin vergi, kredit, icarə və s. ödədikdən sonra nə qədər qazandığını göstərir.

Bəzən iqtisadiyyat o qədər darıxdırıcı görünür ki, onu başa düşmək çətin olur. Çünki o, birbaşa müəssisənin mənfəətinə, gəlirinə və dövryyəsinə təsir göstərir.

Mənfəətlilik 100%-dən çox olmayan gəlirlilik göstəricisidir.

Gəlirliliyin növləri şirkətin fəaliyyət sahəsindən asılı olaraq fərqlənir. Üç hesablama üsulu var:

**Mallar və xidmətlər üçün.** Burada layihəyə xərclənən vəsaitlər və əldə edilən gəlir əsas rol oynayır. Gəlirlilik bütövlükdə şirkətin xüsusilə də konkret məhsul növü üçün hesablanır.

**Bir müəssisə üçün.** Gəlirlilik göstəricisi layihənin investorlar və ya biznes sahibi tərəfindən qiymətləndirilməsi əsasında əldə edilir.

**Aktivlər üçün.** Bu müəyyən bir resursdan növündən istifadənin mümkünlüyüdür. Məsələn, müəyyən bir məqsəd üçün kredit götürməyə dəyərmi və ya investisiya kifayətdirmi?

Maliyyə nəticəsini müəyyən etmək üçün gəlirdən bütün xərcləri çıxmaq lazımdır. Sonra, əldə edilən məbləğdən gəlir vergisi, habelə büdcə və digər icbari ödənişlər çıxılır. Nəticədə

əldə edilən məbləğ xalis mənfəət və ya zərər kimi müəyyən edilir.

Maliyyə nəticəsi - müəssisənin müəyyən dövr ərzində fəaliyyətinin səmərəliliyini əks etdirən əsas göstəricidir. Bu, şirkətin gəlir və xərclərini necə uğurla idarə etdiyini göstərir. Maliyyə nəticəsinin hesablanması biznesin gəlirliliyini qiymətləndirmək, idarəetmə qərarları qəbul etmək və gələcək maliyyə strategiyalarını planlaşdırmaq üçün lazımdır. Maliyyə nəticəsi şirkətin resurslarından nə dərəcədə səmərəli istifadə etdiyini və onun fəaliyyətinin hansı aspektlərinin təkmilləşdirilməsinə ehtiyac olduğunu anlamağa imkan verir.

Maliyyə göstəriciləri investorların və kreditorların cəlb edilməsində mühüm rol oynayır. Potensial investorlar və kreditorlar şirkətin maliyyə sabitliyini və inkişaf perspektivlərini qiymətləndirmək üçün onun maliyyə göstəricilərini diqqətlə öyrənirlər. Bundan əlavə, maliyyə nəticəsi vergilərin hesablanması və maliyyə hesabatlarının hazırlanması üçün əsasdır, belə ki, bu da onu qanuni tələblərə riayət etmək üçün mühüm alətə çevirir.

Maliyyə nəticələrinin əsas komponentləri aşağıdakılardır.

**Gəlir** şirkətin əsas fəaliyyətindən əldə etdiyi bütün pul vəsaitləridir. Buraya malların və xidmətlərin satışından əldə edilən gəlir, həmçinin digər gəlir növləri, məsələn, əmanətlər üzrə faizlər və ya icarə haqqı daxildir. Gəlirləri bir neçə kateqoriyaya bölmək olar:

**Əməliyyat gəliri:** Bu, şirkətin mal və ya xidmətlərin satışı kimi əsas fəaliyyətlərindən əldə edilən gəlirdir.

**Qeyri-əməliyyat gəlirləri:** Bu, depozitlər üzrə faizlər və ya icarə gəlirləri kimi şirkətin əsas fəaliyyəti ilə əlaqəli olmayan fəaliyyətlərdən əldə edilən gəlirdir.

**Xərclər** şirkətin fəaliyyəti zamanı çəkdiyi bütün xərclərdir. Onlar əməliyyat xərclərinə (məsələn, işçilərin əmək

haqqı, binaların icarəsi) və qeyri-əməliyyat xərclərinə (məsələn, kreditlər üzrə faizlər) bölünür. Xərcləri aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

**Əməliyyat xərcləri:** Bunlar işçilərin əmək haqqı, binaların icarəsi, kommunal xidmətlər və xammalın alınması kimi şirkətin əsas fəaliyyəti ilə bağlı xərclərdir.

**Qeyri-əməliyyat xərcləri:** Bu, şirkətin əsas fəaliyyətinə aid olmayan xərclərdir, məsələn, kreditlər üzrə faizlər, cərimələr və aktivlərin satışından zərərdir.

**Mənfəət,** gəlirlərin xərcləri üstələyən müsbət maliyyə nəticəsidir. Xərclər gəlirləri üstələdikdə zərər mənfəi maliyyə nəticəsidir. Mənfəət və zərəri bir neçə kateqoriyaya bölmək olar:

**Ümumi mənfəət:** Bu, satış gəliri ilə satılan mal və ya xidmətlərin dəyəri arasındakı fərkdir.

**Əməliyyat mənfəəti:** Bu, bütün əməliyyat xərcləri çıxıldıqdan sonra əldə edilən mənfəətdir.

**Xalis mənfəət:** Bu, vergilər və kreditlər üzrə faizlər daxil olmaqla, bütün gəlir və xərcləri nəzərə alan yekun maliyyə nəticəsidir.

Maliyyə nəticələrinin hesablanması üçün düsturlar aşağıdakılardır.

**Ümumi mənfəət.** Ümumi mənfəət satış gəliri ilə satılan mal və ya xidmətlərin dəyəri arasındakı fərq kimi hesablanır. Bu düstur şirkətin istehsal xərclərini nə dərəcədə effektiv idarə etdiyini qiymətləndirməyə imkan verir.

$$\text{Ümumi mənfəət} = \text{Gəlir} - \text{Xərc}$$

**Əməliyyat mənfəəti.** Əməliyyat mənfəəti əmək haqqı, icarə haqqı və kommunal xidmətlər kimi bütün əməliyyat xərclərini nəzərə alır. Bu düstur şirkətin əməliyyat xərclərini nə dərəcədə effektiv idarə etdiyini qiymətləndirməyə imkan verir.

$$\text{Əməliyyat mənfəəti} = \text{Ümumi mənfəət} - \text{Əməliyyat xərcləri}$$

**Xalis mənfəət.** Xalis mənfəət vergilər və kreditlər üzrə faizlər daxil olmaqla bütün gəlir və xərcləri nəzərə alan yekun maliyyə nəticəsidir. Bu düstur bir şirkətin bütün maliyyə axınlarını nə dərəcədə effektiv idarə etdiyini qiymətləndirməyə imkan verir.

$$\text{Xalis mənfəət} = \text{Əməliyyat mənfəəti} + \text{Digər gəlirlər} - \text{Digər xərclər} - \text{Vergilər}$$

### 11.5 Satışın maya dəyərinin hesablanması

Satışın maya dəyəri hesabat dövründə məhsul vahidinin istehsalına çəkilən ümumi məsrəflərdir. Xərclərə istehsal üçün lazım olan materialların və avadanlıqların alınması, habelə, logistika xərcləri, əmək haqqı, marketinq araşdırmaları, reklam kampaniyaları və başqaları daxildir.

Sadə dillə desək, satış maya dəyəri bir məhsul istehsal etmək və ya bir xidmət göstərmək üçün xərclənən məbləğdir.

Bu göstərici biznes prosesinin gəlirliliyinin və marjinalılığının təhlilində fəal şəkildə istifadə olunur. Qiymətləndirmə satışın maya dəyəri ilə gəlirin müqayisəsi əsasında aparılır. Alınan nəticələr müəssisənin hesabat sənədlərində öz əksini tapır və müəssisənin inkişaf strategiyasının proqnozlaşdırılması və işlənilib hazırlanması üçün zəruri məlumat hesab edilir.

Məsələn, ofis mebeli istehsal edən şirkətin iş növbəsi ərzində şirkət öz emalatxanasında 10 stol hazırlayıb və sonradan satıb. Materialların ümumi dəyəri 1500 Azn təşkil etdi. İşçilərin maaşı 400 azn idi. Marketinq xərcləri, icarə və məsləhətçi xidmətləri 800 təşkil etdi. 10 ədəd mebelin satış qiyməti 2200 Azn idi. Beləliklə, alırıq:

İstehsal dəyəri 1900 Azn (1500 + 400 Azn) təşkil etdi.

Satış dəyəri 2700 Azn (1900 + 800 Azn) təşkil etdi.

Satışdan zərər - 500 Azn (2200 - 2700 Azn) təşkil etdi.

Yalnız istehsalın maya dəyərini nəzərə alsaq, iş adamı görünüşdə yaxşı qazanc əldə edir. Lakin realıqda marketinq, icarə və digər xərclər də nəzərə alındıqda nəticə fərqlidir və satış zərərlə nəticələnir.

Əgər məhsul əlavə xərclər (reklam) olmadan satıla bilirsə, o zaman sonda hətta müəyyən mənfəət də ola bilər. Şirkətin faktiki gəliri hesablanarkən bütün xərc maddələri (logistika, elektrik enerjisi, maşın təmiri və s.) nəzərə alınmalıdır.

### **Satış dəyəri ilə istehsal dəyəri arasındakı fərq.**

Müəssisənin satış üçün istehsal etdiyi məhsulların maya dəyəri daha ümumi anlayışdır, onun tərkib hissəsi məhsulun maya dəyəridir. Məhsul və ya xidmətlərin istehsalı ilə bağlı birbaşa xərclərə əlavə olaraq, şirkətin kommersiya xərcləri də var. Ümumilikdə bu xərclər satışın faktiki maya dəyərini təşkil edir.

Bəzən maliyyə xərclərinin payı (məhsulun təşviqi, reklam və s.) digər xərclərdən çox ola bilər. Eyni zamanda, hətta müəssisənin texnoloji prosesləri nisbətən ucuz olsa belə, məsələn, əmtəənin satışına çəkilən xərclər onun istehsalına çəkilən xərclərdən əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olarsa, biznesin rentabelsiz olma ehtimalı var. Buna görə də satışın dəyəri əsas fəaliyyət göstəricilərindən biridir. Şirkətin gəlirliliyini təhlil etmək üçün istifadə olunur.

İstehsalın maya dəyəri hesablanarkən, adətən, gəlirlə müqayisə edilmir. Bir qayda olaraq, istehsal prosesi şərti olaraq ayrı-ayrı mərhələlərə bölünür, onların xərcləri təhlil edilir. Bu yanaşma ehtiyatları tapmağa və məhsul istehsalının maliyyə səmərəliliyini artırmağa imkan verir. Məsələn, logistikanı yaxşılaşdırmaq, eyni keyfiyyətdə daha aşağı qiymətlər təklif edən maddi-texniki sərvətlərin təchizatçıları ilə əməkdaşlıq etmək və s.

İstehsalın tam maya dəyəri satış gəliri ilə müqayisə edilir, bunun nəticəsində şirkətin mənfəətini və rentabelliğini müəyyən etmək mümkündür.

Şirkətin mənfəətini müəyyən etmək üçün satışdan əldə edilən ümumi gəlirdən xərc çıxılır. Müəssisənin gəliri ümumi xərclərdən çox olarsa, şirkətin kommersiya baxımından uğurlu olduğunu söyləmək olar. Əks halda itkilər qeydə alınır.

Satışın maya dəyəri mürəkkəb bir anlayışdır. Bu göstəricini tam başa düşmək üçün onun strukturuna və dəyərində şirkətin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq bir çox amillərin təsir etdiyini başa düşmək lazımdır. Bəzi xərclər satılan malların maya dəyərində daxil edilir və bunlar aşağıdakılardır:

- bilavasitə istehsal tsiklində iştirak edən maddi-texniki resurslar;
- əsas vəsaitlərin köhnəlməsi;
- bütün öhdəliklərin ödənilməsi ilə əmək haqqı;
- marketinq və reklam;
- logistika və anbar təsərrüfatı;
- binaların icarəsi;
- lisenziyaların, patentlərin ödənilməsi;
- istehsalla bilavasitə bağlı olmayan qaimə məsrəfləri.

Aydın ki, göstəricinin dəyəri və strukturu dinamikada daim dəyişir və müxtəlif hesabat dövrlərində satışın tam maya dəyərində ümumi məbləği aşağıdakı səbəblərə görə fərqlənəcəkdir: xammal ehtiyatlarının mövcudluğu, dövriyyə sürətinin artması, avadanlıqların köhnəlməsi və s.

Bu göstəricinin müvafiq dəyərində vaxtında hesablanması strateji planlaşdırmanı əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırır və xərclərin azaldılması üçün ehtiyatları müəyyən etməyə kömək edir.

Satışın maya dəyəri göstəricisinin müəyyən edilməsində əmək intensivliyini azaltmaq üçün bütün xərclər müəyyən meyarlara görə təsnif edilir.

İstehsal prosesinə təsirinə görə xərclər birbaşa və dolayı xərclərə bölünür.

İstehsalın həcmi ilə əlaqə meyarına əsasən, məsrəflər dəyişən (istehsal olunan məhsulun miqdarından asılı olaraq dəyişiklik) və sabit (istehsal dövründəki kənarlaşmalardan asılı olmayan sabit məsrəflər) bölünür.

Satışın dəyərini müəyyən etmək üçün sadələşdirilmiş düstur aşağıdakı kimidir:

$$\text{Satışın dəyəri} = \text{İstehsal xərcləri} + \text{Kommersiya xərcləri}.$$

Satılmamış məhsulları nəzərə alaraq əmsallar daha dəqiq aşağıdakı üsulla hesablanır:

$$\text{Satışın maya dəyəri} = \text{İstehsal xərcləri} + \text{Kommersiya xərcləri} + (\text{Hesabat dövrünün əvvəlinə satılmamış məhsulların qalıqı} - \text{Hesabat dövrünün sonuna qalıq}).$$

Əgər şirkət tikinti sahəsində ixtisaslaşdırsa, o zaman tamamlanmamış işlər aydınlaşdırıcı parametrlər kimi çıxış edir.

Əmsalların ədədi qiymətləri hesablandıqdan sonra satışın dəyəri təhlil edilir. Satışın maya dəyərinin təhlili üsulları aşağıdakılardır:

**Sifariş metodu.** Bu tip metod hər bir istehsal sifarişi üçün xərcləri müəyyən etməyə imkan verir. Onun köməyi ilə satışın dəyərini proqnozlaşdırmaq mümkün deyil. Dəyər yalnız müştəri ilə müqavilə imzalandıqdan sonra müəyyən edilə bilər.

Hesabat uçotu sənədlərində satış dəyəri göstəricisi (belə bir ehtiyac yarandıqda) əgər əvvəllər istehsal edilmiş oxşar məhsulun dəyəri varsa, həmin məhsulun dəyərində uyğun olaraq müəyyən edilir. Bu vaxt bənzətməklə oxşar məhsulun

ilkin dəyəri əsas götürülür və zəruri hallarda düzəlişlər edilə bilər.

İş üzrə sifariş metodu uzun və çoxmərhələli texnoloji proseslə (məsələn, avtomobil avadanlığı və s.) orijinal və ya mürəkkəb məhsulların istehsalında ixtisaslaşan şirkətlərə şamil edilir. Bir qayda olaraq, malların partiyaları sayca azdır və onların tərkibi müqavilənin şərtləri ilə müəyyən edilir.

Məhsul vahidinin maya dəyərini öyrənmək üçün ümumi istehsal xərclərini müqaviləyə uyğun olaraq istehsal olunan məhsulların sayına bölmək lazımdır. Bu hesablama metodu hesablama dövrü üçün deyil, müəyyən bir sifariş üzrə xərclərin uçotuna əsaslanır.

*Bir məhsulun satış dəyəri = Müəyyən bir sifariş üçün xərclər / İstehsal olunan məhsulların sayı.*

Xərclərin müəyyən edilməsinin sifariş üzrə metodundan istifadə edərək satış gəlirini hesablamaq üçün məhsulların istehsalı zamanı istehsala təsir edən bütün amilləri izləmək lazımdır. Bu, çox uzun və əmək tələb edən bir prosesdir, ona görə də hər iş adamı bunu tətbiq etmir.

**Birbaşa (dəyişən) xərclərin uçotu metodu** mənimsənilməsi asan və həyata keçirilməsi ən əlverişli üsullarından biridir. Sadəliyinə baxmayaraq, əlavə təhlil üçün çox etibarlı məlumatlar təklif edir.

Mütəxəssislər bu üsulu **“truncated costing və ya hədəf maya dəyəri” metodu** da adlandırırlar. Metod cüzi sabit xərclərlə homojen malların istehsalında ixtisaslaşmış kiçik firmalarda özünü ən yaxşı şəkildə doğruldur. Malların və ya xidmətlərin satışının dəyəri tez və asanlıqla hesablanır.

**Direkt-kosting metoduna** əsasən kalkulyasiya məhsul vahidinin istehsalına maya dəyərinin müəyyən edilməsinə qədər azaldılır və dəyişən məsrəflərin ümumi məbləğinin istehsal olunmuş məhsulların sayına bölünməsi yolu ilə aparılır.

**ABC üsulu.** Bu üsuldan istehsal olunan hər bir məhsul və ya xidmət vahidinin xərcləri haqqında məlumat əldə etmək olar. Bundan əlavə, xərc strukturunun (idarəetmə xərcləri daxil olmaqla) gəlirə münasibətdə təhlili satışın maya dəyərini kifayət qədər dəqiqliklə öyrənməyə və onların azaldılması və resurslardan daha səmərəli istifadə və yeni ehtiyatların cəlb edilməsi metodologiyasını işləyib hazırlamağa imkan verir.

Bu cür hesablama şirkətin bütün fəaliyyətini funksionallığa görə bölməyi tələb edir. Yəni, bütün yüksək ixtisaslaşdırılmış şöbələr (kadrlar, istehsal xidməti, mühasibat uçotu və s.) ayrıca struktur bölmələri hesab olunur. Əsas fəaliyyət göstəriciləri hər bir bölmə üçün daxil edilir. Məsələn, satış şöbəsinin işi satış həcmi ilə qiymətləndirilir.

Bundan sonra müəssisənin hər bir struktur bölməsi üzrə xərclərin səviyyəsini müəyyən etmək lazımdır. Bunun üçün müvafiq əmsallar sistemindən istifadə olunur.

Bir əməliyyatın dəyəri müəyyən hesabat dövrü üçün onların sayına vurulur.

Təbii ki, satış və mənfəətin (və ya onların birləşməsinin) dəyərinin hesablanması üçün hər hansı bir metodun seçimi yalnız müəyyən bir təşkilatda həyata keçirilən iş proseslərinin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla həyata keçirilir. Onların effektivliyi bundan asılı olaraq dəyişir.

**Proses (addım-addım) üsulu.** Bu metoddan istifadə edərək hesablamaların rahatlığı üçün davamlı texnoloji dövr şərti olaraq maliyyə hesabatı sənədlərinin hazırlanması zamanı nəzərə alınmaqla bir neçə mərhələyə bölünür.

İstehsal müəssisəsində malların buraxılması üçün texnoloji dövr bir sıra mərhələlərdən keçir, bunun üçün konkret şöbələr (mağazalar) cavabdehdir. Hazır məhsul bütün ardıcıl əməliyyatlar başa çatdıqdan sonra əldə edilir.

Mürəkkəb istehsal dövrü olan şirkətlərdə proses üsulu fəal şəkildə istifadə olunur: xammal emalı, neft-kimya sənayesi, metallurgiya və s.

Satışın maya dəyəri hesablanarkən məhsulun alınması ilə birbaşa bağlı olan xərclərin daxil edilməsi məqsədəuyğundur. Ticarət əməliyyatlarının əsas xərcləri aşağıdakılardır:

- malların qiyməti;
- logistika;
- gömrük rüsumları;
- əlavə dəyər vergisi (malların növündən asılı olaraq);
- anbar təsərrüfatının təşkili;
- qablaşdırmanın dəyişdirilməsi;
- maşinistlərin, dispetçerlərin, yükləyicilərin və malların daşınmasını həyata keçirən digər personalın əmək haqqı fondu;
- zay məhsuldan olan itkilər və forsmajor xərclər və s.

Elə hallar olur ki, məhsul və ya xidmətin istehsalına çəkilən məsrəflər onların satışından əldə olunan gəlirdən az olur. Bu o deməkdir ki, satışın maya dəyəri müsbət dəyərdir. Əks vəziyyət isə şirkətin zərərlə işlədiyini göstərir. Belə çıxır ki, şirkətin mənfəəti artırmağın iki əsas yolu var: xərclərin azaldılması və istehsal olunan məhsulların qiymətinin artırılması.

Satışın maya dəyərinin müəyyən edilməsi xərc strukturunu təhlil etməyə imkan verən əsas fəaliyyətdir və onun nəticələrinə əsasən qiymət artımını tənzimləyə, istehsalı optimallaşdırma və biznes proseslərini təkmilləşdirməyə imkan verir.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Ansoff matrisi haqqında danışın?
2. Ansoff matris hansı parametrlər əsasında qurulur?

3. Uğurlu biznes planları üçün Ansoff Matrisinin əsas strategiyası nədən ibarətdir?
4. BCG matrisinin əsas meyarları hansılardır?
5. Ansoff matrisi ilə BCG matrisi arasındakı fərq necə xarakterizə edə bilərsiniz?
6. ABC analizi nədir?
7. ABC analizindən hansı hallarda daha çox istifadə edilir?
8. ABC analizinin üstünlükləri və çatışmazlıqlarını qısaca şərh edin?
9. GE-McKinsey modeli haqqında danışın?
10. Shell/ DPM modeli haqqında danışın?
11. Shell/DPM modelinin üstünlükləri və çatışmazlıqlarını qısaca şərh edin?
12. Satışın maya dəyəri nədir və onun hesablanması mənfəətə təsirini izah edin?
13. Satış dəyəri ilə istehsal dəyəri arasındakı fərqi səciyyələndirin?
14. Xərclərin hesablanması mənfəətə necə təsir göstərir?
15. Satışın maya dəyərinin müəyyən edilməsi hansı nəticələrə səbəb ola bilər?

## **XII. FƏSİL**

### **SATIŞ NÜMAYƏNDƏLƏRİNİN**

### **FƏALİYYƏTİNİN TƏHLİLİ**

#### **12.1 Satış işçilərinin idarə edilməsi üsulları**

İnsan resurslarının idarə edilməsi - təşkilatda işçilərin işə qəbul edilməsi, təlimləndirilməsi, saxlanması, həvəsləndirilməsi, təminatların ödənilməsi və inkişafı ilə bağlı fəaliyyətidir. Bir qayda olaraq, hər bir şirkətdə bu cür funksiyalar xüsusi bir bölməyə verilir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi, işçilərə təsir göstərməyin müxtəlif üsul və vasitələrindən istifadə edilməklə həyata keçirilir. Beləliklə, insanlara təsirin xarakterindən asılı olaraq aşağıdakılar fərqləndirilir:

- işçilərin müəyyən ehtiyaclarının ödənilməsi ilə əlaqəli stimullaşdırma üsulları;
- işçiyə öz təşkilati davranışını müstəqil şəkildə qurmağa imkan verəcək məlumatların ötürülməsini əhatə edən məlumat üsulları;
- inandırma üsulları, yəni insanın daxili dünyasına, dəyər sisteminə birbaşa yönəldilmiş təsir;
- təhdid və ya sanksiyaların tətbiqinə əsaslanan (inzibati) məcburetmə üsulları.

İdarəetmə məqsədinə nail olmaq üçün istifadə olunan vasitələrdən asılı olaraq, insan resurslarının idarə edilməsinin bir neçə üsulları mövcuddur: inzibati, iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji. Onların hamısı öz fəaliyyətlərini idarə etmək üçün insanlara təsir üsullarını ortaya qoyur.

Təşkilatda kadrların idarə edilməsinin **inzibati** üsullarına əmrlər, iş vaxtının planlaşdırılması və tapşırıqların icrasına nəzarət daxildir.

İşəgötürənlər **iqtisadi** qanunlara əsaslanaraq kadrlara təsir göstərə bilirlər. Belə təsirin ümumi formalarına maddi həvəsləndirmələr, iqtisadi normalar və standartlar daxildir.

Maddi həvəsləndirmələr işçinin maddi mükafatlandırma səviyyəsinin (əmək haqqı, mükafatlar), habelə kompensasiya və müavinətlərin müəyyən edilməsini əhatə edir.

İşçilərin bilavasitə marağını əmək haqqı ifadə edir, istehsalın maya dəyərində əks olunur və sərf olunan əməkdən, habelə məhsula tələb və təklifdən asılı olaraq ayrı-ayrı işçilər arasında bölüşdürülür.

Şirkət işçiləri ilə kollektiv müqavilələr bağlamaqla onlara həvəsləndirici əlavələr və müavinətlər təyin edilir. Bununla belə, bəzi kateqoriyalar üzrə işçilər üçün qanunvericilik səviyyəsində həvəsləndirici ödənişlər müəyyən edilir, xüsusilə ağır işlərdə, zərərli və təhlükəli əmək şəraiti ilə işləyənlər, xüsusi iqlim şəraiti olan ərazilərdə işləyənlər və s. təyin edilir.

HR-in idarə edilməsinin iqtisadi üsullarına zəmanətlər və kompensasiyalar da daxildir. Zəmanətlər dedikdə, əmək münasibətləri zamanı işçilərə verilmiş hüquqların həyata keçirilməsini təmin edən vasitələr, üsullar və şərtlər başa düşülür, kompensasiyalar isə işçilərin vəzifələrinin icrası ilə bağlı xərclərin əvəzini ödəyən pul ödənişləridir. Zəmanətlər işə götürülərkən, başqa işə keçirildikdə verilir. Zəmanət və kompensasiyalar həmçinin ezamiyyətə göndərilərkən, başqa yerə köçərkən, işi təlimlə birləşdirərkən, illik ödənişli məzuniyyət verilərkən və s. verilir.

Minimum əmək haqqını təmin edən əsas əməkhaqqı ilə yanaşı, qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş hallarda işçilərə əlavə əməkhaqqı ödənilir. Bu əlavə ödənişlərə əlverişsiz və zərərli əmək şəraitində işləməyə görə kompensasiyalar, peşələrin birləşdirilməsinə və əlavə vəzifələrin icrasına görə müavinətlər, habelə qeyri-müntəzəm iş vaxtına görə əlavələr və digər ödənişlər daxildir. İşəgötürən qazancdan asılı olaraq işçilərinə iş nəticələrinə görə bonus da verə bilər. Bonuslar şirkətdə işçiləri maddi cəhətdən həvəsləndirmək üsulu kimi istifadə olunur.

Maddi yardımı insan resurslarının idarə edilməsinin iqtisadi üsullarına da aid etmək olar. Fövqəladə və ya ekstremal vəziyyətlərdə (işçinin və ya onun yaxın qohumlarının ölümü, müalicə üçün ödəniş, bədbəxt hadisələr və s.) kompensasiya şəklində ödənilir.

Üstünlüklər və imtiyazlar isə mükafat və ya kompensasiya kimi, əmək haqqının şəxsi formalarına əlavə olaraq istifadə edilə bilər: pensiya təminatı, telefon xərclərinin ödənilməsi, kredit kartlarının verilməsi və s.

**Təşkilati** üsullar əməyin təşkili, idarəetmə strukturu, iş prosesləri, həmçinin səmərəli idarəetmə sisteminin yaradılması və saxlanılması ilə bağlıdır.

**Sosial-psixoloji** üsullar HR-in idarə edilməsində əsas rol oynayan sosiologiya və psixologiya qanunlarına əsaslanır. Sosial-psixoloji metodlara aşağıdakılar daxildir: işçilərə psixoloji təsir (qrupların formalaşdırılması, kollektivdə normal psixoloji ab-havanın yaradılması), mənəvi stimullaşdırma, işçilərdə təşəbbüskarlığın və məsuliyyətin inkişafı.

Sosioloji metodların köməyi ilə işçilərin komandadakı yerini və məqsədini qiymətləndirmək, qeyri-rəsmi liderləri müəyyən etmək və onlara dəstək vermək, məqsədlərə çatmaq üçün kadr motivasiyasından istifadə etmək, şirkətdə effektiv ünsiyyət qurmaq mümkündür.

Sosioloji metodlara aşağıdakılar daxildir: sosial tədqiqat, şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi, tərəfdaşlıq, rəqabət, münaqişələrin idarə edilməsi.

Psixoloji metodlar işçinin daxili potensialını şirkətin konkret problemlərinin həllinə yönəltməyə imkan verir.

Psixoloji üsullara aşağıdakılar daxildir:

- işçilərin psixoloji uyğunluğu nəzərə alınmaqla şöbələrin formalaşdırılması;
- komandada rahat ab-havanın yaradılması;
- şirkətin fəlsəfəsi əsasında işçilərin şəxsi motivasiyasının təhlili;
- şəxsiyyətlərarası münaqişələrin həlli;
- işçilərin peşəkar inkişafı modellərinin işlənib hazırlanması;
- kadrların bacarıq və ixtisas səviyyəsinin inkişafı;

- korporativ mədəniyyətin formalaşması.

Kadrlara psixoloji təsir üsulları kimi cəlb etmə, motivasiya, qınama, inandırma, təqlid etmə, məcbur etmə, qınama, tərifi etmə üsullarını nəzərdən keçirmək olar.

HR idarəetməsinin üç növü var: strateji, taktiki və operativ. HR idarəetməsi işçilərin əhval-ruhiyyəsini qorumaqla, yenidən strukturlaşma, birləşmə və satınalmalar və s. daxil olmaqla, təşkilati dəyişikliklərin effektiv idarə edilməsində əsas rol oynayır.

**1. Strateji:** Strateji HR idarəetməsi şirkətin uzunmüddətli məqsədlərinə çatmaq üçün işçi qüvvəsini inkişaf etdirmək və nəzarət etməkdən ibarətdir. Söhbət təkcə rutin tapşırıqların yerinə yetirilməsi ilə bağlı deyil, həm də gələcək üçün planlar qurmaq və lazımi insanların düzgün vəzifələrə təyin olunmasını təmin etməkdir. Konkret olaraq, bu, istedadlı insanların tapılıb işə cəlb edilməsi, onların tapşırıqları səriştəli şəkildə yerinə yetirməsi və gələcək rəhbər vəzifələrə hazırlanması deməkdir. Bu strateji idarətmə təşkilatlara baş verən dəyişikliklərə asanlıqla uyğunlaşmağa, işçi məlumatlarına əsaslanaraq məntiqi qərarlar qəbul etməyə və rəqabət üstünlükləri əldə etmək üçün istedadlı insanlardan səmərəli istifadə etməyə imkan verir.

**2. Taktiki:** HR idarəçiliyinin digər bir növü olan taktiki idarətmə inzibati fəaliyyətlərin planlaşdırılmasıdır. Taktiki idarətmə mövcud işçilərin işini necə planlaşdırmağa imkan verir. O, həmçinin qısa və uzunmüddətli perspektivdə nə qədər insanın lazım olacağını proqnozlaşdırmaqla təmin edir. Taktiki HR idarəçiliyinin əsas məqsədi xüsusi seçim proseduru vasitəsilə ən yaxşı namizədləri işə götürməkdir. Bu idarətmə növünə yeni işçilərin işə qəbulu və təlimi də daxildir.

**3. Operativ:** Operativ HR idarəçiliyi çoxsaylı proseslərin tənzimlənməsinə yönəlmiş idarətmə növüdür. HR təcrübələrinin uzun müddətə uyğunlaşdırılmasına cavabdeh

olan strateji HR idarəçiliyindən fərqli olaraq, operativ HR idarəçiliyi işçi qüvvəsinin müvafiq ehtiyaclarının ödənilməsi ilə məşğul olur. Bu idarəetmə növü yeni işçilərin işə götürülməsindən tutmuş işçilərin iş cədvəllərinə və fəaliyyətinə nəzarət, əmək haqqının hesablanması və iş yerindəki münafişələrin həllinə qədər bütün vəzifələri həyata keçirir. Başqa sözlə, operativ HR idarəçiliyi şirkətin işçilərinin işini təşkil etmək və şirkətin gündəlik fəaliyyətini təmin etmək üçün onların şirkət siyasətlərinə və tənzimləyici standartlara uyğunluğunu təmin etməkdən ibarətdir.

HR – in bəzi effektiv üsulları bunlardır:

- ✓ İnsanların müxtəlif yollarla idarəetmə üsulu;
- ✓ İyerarxiya və vəzifələrin bölüşdürülməsi üsulu;
- ✓ Şərtlərə uyğunlaşma üsulu;
- ✓ Göstəricilərin ölçülməsi üsulu;
- ✓ Stimullaşdırma və motivasiya metodu;
- ✓ Tapşırıqların planlaşdırılması və bölüşdürülməsi üsulu;
- ✓ Sosial-psixoloji xüsusiyyətlər üzrə.

İnsan resurslarının idarə edilməsi metodlarını ümumi idarəetmə funksiyasına aid olmasına görə də təsnif etmək olar: standartlaşdırma, təşkili, planlaşdırma, tənzimləmə, stimullaşdırma, təhlil, uçot metodları.

İnsan resurslarının idarə edilməsi kadrlarla işin bütün dövrünün texnoloji zəncirinə daxil etmək baxımından aşağıdakı üsulları fərqləndirilir:

- işə qəbul;
- namizədlərin seçilməsi və qəbulu;
- biznesin qiymətləndirilməsi;
- kadrların karyera yönləndirməsi və əməyinə uyğunlaşması;
- əmək fəaliyyətinin motivasiyası;

- təlim sisteminin təşkili, münafişə və stressin idarə edilməsi;
- əməyin mühafizəsi;
- biznes karyerasının idarə edilməsi və peşəkar yüksəliş;
- kadrların buraxılması.

Bu üsulların təsirinin gücünü və son təsirini dəqiq müəyyən etmək olduqca çətindir. Bütün işçilərin idarəetmə üsulları bir-biri ilə bağlıdır və kombinasiyada istifadə olunur.

HR-in idarə edilməsinə aşağıdakı yanaşmaları daxil etmək olar:

1. **Ənənəvi yanaşma:** Ənənəvi HR yanaşması şirkət daxilində işçilərlə əlaqəli proseslərin idarə edilməsinin ənənəvi üsuludur. Bu yanaşma işçi məlumatlarının və qeydlərinin HR departamenti və ya rəhbərlik tərəfindən toplanmasını nəzərdə tutur, HR departamenti isə işçilərin işə götürülməsinə və təliminə daha çox diqqət yetirə bilər. Tipik olaraq, belə bir sistemdə hər iki tərəf - işəgötürənlər və işçilər - öz fəaliyyətlərini formal hesab edirlər. Qərarların qəbulu əsasən yüksək iyerarxiy səviyyədə həyata keçirilir və işçilərin bu prosesdə iştirakı məhdud və tənzimlənən xarakterə malik olur. Ümumilikdə, ənənəvi HR yanaşması insan resursları ilə bağlı məsələlərin mərkəzləşdirilmiş və rəasional şəkildə həllini təmin edən idarəetmə modelidir.

2. **İnsan kapitalı yanaşması:** insan resurslarının idarə edilməsində işçilərin bilik, bacarıq və potensialını əsas dəyər kimi qiymətləndirir və onların ehtiyaclarının prioritetləşdirilməsinə yönəlir. Bu yanaşmaya əsasən İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi (HRM) təşkilatın strateji məqsədlərinə uyğun şəkildə qurulur, işçilərin inkişafı, qərarların icrasında iştirakı və təşkilat mədəniyyətinin formalaşdırılması proseslərini əhatə edir.

Bu model çərçivəsində HR mütəxəssisləri kadr təminatı, kadrların fəaliyyətinə nəzarət, biznes bölmələri ilə qarşılıqlı

əlaqələrin qurulması və insan resurslarının idarə olunması üzrə tam funksional spektrin icrası ilə məşğul olurlar. İnsan kapitalı yanaşmasının əsas üstünlükləri işçilərin davamlı məşğulluğunun təmin edilməsi, peşə bacarıqlarının inkişafı və əməkhaqqı vasitəsilə motivasiyanın gücləndirilməsidir. Bu yanaşma məhz insan kapitalından səmərəli istifadəni və kadrların effektiv idarə olunmasını təmin etməyə yönəlmişdir.

**3. İnsan münasibətlərinə əsaslanan yanaşma:** HR idarə edilməsində insan münasibətlərinə əsaslanan yanaşma təşkilatın ümumi məhsuldarlığını və inkişafını yaxşılaşdırmaq üçün müsbət şəxsiyyətlərarası münasibətləri və ünsiyyəti, həmçinin işçilərin psixi sağlamlığını inkişaf etdirməyə yönəlmişdir. Bu yanaşmanın əsas məqsədi işçilərə sosial-psixoloji təsiri başa düşməyə kömək etməkdir. Effektiv ünsiyyəti təşviq etməklə və düzgün əlaqələr qurmaqla təşkilatlar daha yaxşı nəticələr əldə edə və kadr dəyişikliyinə azalda bilər.

**4. Sistemli yanaşma:** İnsan resurslarının idarə edilməsinə sistemli yanaşma təşkilatın mürəkkəb və bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərdən ibarət vahid sistem olduğu yanaşmasına əsaslanır. Bu konsepsiyaya görə, təşkilatın istənilən struktur və ya funksional komponentində baş verən dəyişikliklər bütövlükdə sistemin fəaliyyətinə təsir göstərir.

Sistemli yanaşma çərçivəsində insanlar, biznes prosesləri, texnologiya və xarici mühit amilləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin koordinasiyası və optimallaşdırılması əsas məqsəd kimi müəyyən edilir. Bu yanaşma insan resurslarının idarə edilməsini təşkilatın ümumi idarəetmə sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi nəzərdən keçirir və nəticə etibarilə maksimal səmərəliliyin, idarəetmə effektivliyinin və dəyişən mühitə uyğunlaşmanın təmin edilməsinə xidmət edir.

**5. Təhlükəli yanaşma:** Ənənəvi HR metodu işçilərin idarə olunduğu xüsusi şərtləri nəzərə alır. O, müxtəlif vəziyyətlərin fərqli cavablar tələb edə biləcəyini qəbul edir və bu dəyişiklikləri nəzərə almaq üçün HR prosedurlarının çevikliyinin və uyğunlaşmasının vacibliyini vurğulayır.

### **12.2 Satışın idarə edilməsində strateji qərarlar**

İdarəetmə qərarı menecerin konkret idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsidir. Qərarların hazırlanması və qəbulu istənilən səviyyədə fəaliyyət göstərən menecerlərin fəaliyyətində yaradıcı bir prosesdir, o cümlədən:

- məqsədin inkişafı və müəyyənləşdirilməsi;
- alınan məlumat əsasında problemin öyrənilməsi;
- səmərəlilik (effektivlik) meyarlarının və qəbul edilən qərarın mümkün nəticələrinin seçilməsi və əsaslandırılması;
- problemin (tapşırığın) həlli üçün müxtəlif variantların mütəxəssisləri ilə müzakirəsi;
- optimal həllin seçilməsi və formalaşdırılması;
- qərar qəbulu;
- qərarın onun icraçıları üçün dəqiqləşdirilməsi.

İdarəetmə texnologiyası idarəetmə qərarını üç mərhələdən ibarət proses kimi nəzərdən keçirir: qərarın hazırlanması; qərar qəbulu; qərarın icrası.

İdarəetmə qərarının hazırlanması mərhələsində informasiyanın axtarışı, toplanması və emalı daxil olmaqla mikro və makro səviyyələrdə vəziyyətin iqtisadi təhlili aparılır, həllini tələb edən problemlər müəyyən edilir və formalaşdırılır.

Qərarların qəbulu mərhələsində alternativ həllər və fəaliyyət istiqamətləri hazırlanır və qiymətləndirilir, çoxvariantlı hesablamalar əsasında aparılır; optimal həllin seçilməsi üçün meyarların seçilməsi; ən yaxşı həllin seçilməsi və qəbulu.

Qərarın icrası mərhələsində qərarın dəqiqləşdirilməsi və icraçılara çatdırılması üçün tədbirlər görülür, onun icrasının gedşinə nəzarət edilir, zəruri düzəlişlər edilir və qərarın icrasından əldə edilən nəticə qiymətləndirilir. Hər bir idarəetmə qərarının özünəməxsus nəticəsi var, buna görə də idarəetmə fəaliyyətinin məqsədi konkret şərtlər və şəraitdə optimal nəticə əldə etməyə kömək edə biləcək formaları, metodları və vasitələri tapmaqdır.

İdarəetmə qərarları əsaslandırılmış şəkildə, iqtisadi təhlil və çoxşaxəli hesablamalar əsasında qəbul edilə bilər. Bu cür yanaşma qərarların qəbulunda vaxt itkisinin qarşısını alsa da, müəyyən hallarda səhvlər və qeyri-müəyyənlik risklərini ehtiva edən intuitiv qərarların verilməsi ilə də müşayiət oluna bilər.

Qəbul edilən qərarlar etibarlı, aktual və proqnozlaşdırıla bilən məlumatlara əsaslanmalı, qərarların qəbuluna təsir edən bütün amillər hərtərəfli təhlil edilməli və onların mümkün nəticələri uzaqgörənlik prinsipi nəzərə alınmaqla qiymətləndirilməlidir.

Menecerlər daxili iyerarxik idarəetmə piramidasının bütün səviyyələrində razılaşdırılmalı olan idarəetmə qərarlarını hazırlamaq və qəbul etmək üçün daxil olan məlumatları daim və hərtərəfli öyrənməyə borcludurlar.

İdarəetmə texnologiyası aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

- Qərarların qəbul edilməsinə ümumi rəhbərlik.
- Qərar vermə qaydaları.
- Qərar vermədə planlar.
- Fərdi qarşılıqlı əlaqə əsasında eyni səviyyəli menecerlər tərəfindən ikitərəfli qərarların qəbulu.
- Hədəf qrupları və onların qərarların qəbulunda rolu (bərabər səviyyələrdə qrupların qarşılıqlı əlaqəsi).
- Matris qarşılıqlı əlaqə növü.

İlk üç komponent idarəetmə səviyyələri arasında şaquli qarşılıqlı əlaqəni, son üçü isə qərarların koordinasiyasında üfüqi əlaqəni təmin edir.

Şirkət idarəetmədə həm sadə, həm də mürəkkəb qarşılıqlı fəaliyyət mexanizmindən istifadə edə bilər ki, bu da qəbul edilən qərarların mürəkkəbliyindən və onların həyata keçirilməsi imkanlarından asılıdır.

Qərarların qəbul edilməsinə ümumi rəhbərlik yanaşması qərarın qəbul edilmə prosesinin müəyyən bir sıra menecerlərin nəzarətində olduğunu nəzərdə tutur. Bu menecerlər öz növbəsində yuxarı rəhbərliyə tabe olurlar və qərarların koordinasiyası və təsdiqi bu iyerarxik struktur çərçivəsində həyata keçirilir. Burada xətt struktur üzrə qərarların qəbulunda iyerarxiya yaradılır. Hər bir menecer öz problemlərini bilavasitə menecerindən yan keçərək daha yüksək olanla deyil, birbaşa rəhbəri ilə həll edir. Belə bir mexanizm ABŞ idarəçiliyi üçün xarakterikdir.

Qərar vermə qaydaları və ya standartlar adətən şirkətlər tərəfindən hazırlanır və dərc olunur. Müəyyən şərtlər daxilində qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsi üçün zəruri olan hərəkətləri formalaşdırırlar. Bu qaydalar müxtəlif şöbələr arasında koordinasiyanın həyata keçirilməsinə yönəlməklə, - əməliyyat, strateji və təşkilati olaraq bölünür.

Əməliyyat qaydaları adətən orta idarəetmə səviyyəsində müxtəlif təlimatlar şəklində tərtib edilir. Strateji qaydalar istehsal olunacaq məhsul və xidmətlərin növü, müştəri kateqoriyaları, paylama kanallarının təşkili, qiymətlərin müəyyənləşdirilməsi üsulları, şirkət məhsullarının satış şərtləri, zəmanət və digər əlaqəli məsələlərin müəyyənləşdirilməsini əhatə edir. Bu qaydaların tərtibi qəbul ediləcək qərarların növündən asılıdır.

Eyni səviyyəli menecerlər arasında fərdi qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanan ikitərəfli qərarların qəbulu baş menecerlərin

razılığı olmadan həyata keçirilir. Burada təsdiq edilmiş qaydalar və planlar çərçivəsində qərarların qəbul edilməsi üfüqi koordinasiya üsulu həyata keçirilir.

Çox vaxt istehsal şöbələrində müəyyən bir məhsulun istehsalına cavabdeh olan menecerlər qərar qəbul edən koordinatorlar kimi təyin olunurlar. Belə hallarda koordinator son məhsulun buraxılmasına cavabdeh olan menecerin funksiyalarını yerinə yetirir, texnologiya, istehsalın və satışın təşkili məsələləri üzrə qərar qəbul etmək hüququna malik olur.

Koordinator-menecer qərar layihələrini digər istehsalat bölmələrinin və funksional bölmələrin rəhbərləri ilə müzakirə etmək hüququna malikdir, lakin sahə rəhbərlərinin aldığı inzibati səlahiyyətlərə malik deyil.

Hədəf qrupları qarşılıqlı qrup şəklində fəaliyyət göstərir və müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olmaq üçün birgə fəaliyyətin konkret məsələləri ilə bağlı qərarlar qəbul edirlər. Hədəf qrupları müvəqqəti və ya daimi əsaslarla yaradıla bilər və onlara müxtəlif funksional bölmələrin və ixtisaslaşdırılmış istehsal şöbələrinin nümayəndələri daxildir.

Matris strukturlarında, əvvəlki iki üfüqi mexanizmdən fərqli olaraq, layihə menecerinə funksional şöbələrin rəhbərlərinə verilən hüquqlara bənzər xətti hüquqlar verilir. Getdikcə mürəkkəbləşən problemlərə dair daha mürəkkəb şəraitdə qərarlar qəbul etməyə imkan verən şəbəkə strukturu yaranır.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu aşağıdakı amillərdən istifadəni nəzərdə tutur: iyerarxiya; hədəflər arasındakı funksional qruplar; formal qaydalar və prosedurlar; planlar; üfüqi əlaqələr.

Qərarların qəbulunda iyerarxiyadan istifadə əksər şirkətlər tərəfindən fəaliyyətin əlaqələndirilməsi və idarəetmədə mərkəzləşmənin gücləndirilməsi məqsədilə həyata keçirilir.

*Qərarların qəbulunda çarpaz funksional tapşırıq qruplarından istifadə.* Belə operativ qruplar adətən müvəqqəti olaraq yaradılır. Onların üzvləri müxtəlif departamentlərdən və idarəetmə səviyyələrindən seçilir. Belə qrupların yaradılmasında məqsəd qrup üzvlərinin xüsusi bilik və təcrübələrindən konkret və mürəkkəb qərarlar qəbul etmək üçün istifadə etməkdir. İşçi qrupları ən çox yeni məhsulların yaradılması ilə məşğul olur. Sonra bunlara mühəndislər, marketing mütəxəssisləri, istehsalat işçiləri, maliyyəçilər və təchizatçılar daxildir. Əvvəlcə onlar peşəkar yüksək səviyyədə məlumat hazırlayırlar, bunun əsasında yüksək rəhbərlik yeni məhsulların hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün kapital qoyuluşlarının ayrılması barədə qərar qəbul edir. Onun üzvlərindən biri və ya daha yüksək səviyyəli menecer çarpaz-funksional işçi qrupunun rəhbəri təyin edilir və iş davam etdikcə onu başqa bir mütəxəssis əvəz edə bilər. Qərarların qəbulu zamanı formal qayda və prosedurlardan istifadə hərəkətlərin əlaqələndirilməsinin effektiv üsuludur.

Qərarların qəbul edilməsində planlardan istifadə bütövlükdə şirkətin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinə yönəldilmişdir. Planlaşdırma menecerlərin vaxtlarının əhəmiyyətli bir hissəsini sərf etdiyi mühüm idarəetmə fəaliyyəti növüdür.

Üst rəhbərliyə istinad etmədən qərarların qəbul edilməsində birbaşa (düz) üfüqi əlaqələrin istifadəsi qərarların daha qısa müddətdə qəbul edilməsinə kömək edir, qəbul edilmiş qərarların icrası üçün məsuliyyəti artırır.

İdarəetmənin mühüm xüsusiyyəti həvalə edilmiş işin maksimum məsuliyyətlə yerinə yetirilməsini stimullaşdırmaq üçün işçiyə fərdi yanaşmadır. Beləliklə, işçilərin təhsilinə və təliminə, onların peşəkarlıq səviyyəsinin və işdə təşəbbüskarlığının yüksəldilməsinə böyük rol verilməlidir. İdarəetmə fəlsəfəsi ona əsaslanır ki, işçinin məqsədləri şirkətin

məqsədləri ilə üst-üstə düşməməlidir. Belə ki, kadrların daim öyrənilməsi, kadrların peşəkar bacarıq və təşəbbüskarlığa əsaslanaraq irəli çəkilməsi vəzifəsini qarşıya qoyub.

Qərarların qəbul edilməsinin ən vacib istiqamətləri investisiya siyasətinin müəyyən edilməsi və yeni məhsulların tətbiqidir. Kapital qoyuluşları sahəsində qərarların qəbul edilməsi onların geri qaytarılması və səmərəliliyinin ilkin hesablamalarını nəzərdə tutur.

Şirkət tərəfindən qərarın hazırlanmasında istifadə olunan metoddan asılı olmayaraq, kapital qoyuluşları ilə bağlı hər bir qərar kapital qoyuluşlarının planlaşdırılması və təsdiqlənməsi üzrə ümumi sistem çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Əksər şirkətlər artıq qəbul edilmiş və ya gələn ildə maliyyələşdirilməsi gözlənilən layihələrin siyahısını ehtiva edən illik maliyyə planları hazırlayır. Bu plan aşağı səviyyələrdə hazırlanmış təkliflər əsasında şirkətin yuxarı rəhbərliyi tərəfindən hazırlanır.

Şirkətlərdə yeni məhsulların tətbiqi ilə bağlı qərarların qəbulu prosesini ardıcıl dörd mərhələyə bölmək olar.

Birinci mərhələdə yeni məhsul üçün ideya və ya konsepsiya hazırlanır. Yeni məhsullar və işgüzar fəaliyyətin yeni sahələri üçün ideyalar şirkətin bütün bölmələrindən, eləcə də alıcılardan (müşətilərdən) yeni məhsul şöbəsinə (və ya marketinq şöbəsinə) yayılır, burada mütəxəssislər bazarın tələbini və şirkətin texniki-iqtisadi imkanlarını qiymətləndirirlər.

İkinci mərhələdə, təklif yeni məhsul komitəsi tərəfindən təsdiqlənersə, məhsul marketinq mütəxəssisləri və texnologiya mütəxəssisləri tərəfindən hazırlanır. İlkin məhsul dizaynı istehsal mühəndisləri tərəfindən qiymət, keyfiyyət, dayanıqlıq baxımından nəzərdən keçirilir və zəruri hallarda dəyişikliklər edilir.

Üçüncü mərhələ yeni məhsulun həm laboratoriyada, həm də bazarda sınaqdan keçirilməsini nəzərdə tutur. Sınaq nəticələrinə əsasən məhsula lazımi dəyişikliklər edilir və onun bazara çıxarılması üçün ətraflı plan hazırlanır. Eyni zamanda, bazar həcminə əsasən məhsulun kütləvi istehsalının maliyyələşdirilməsinə dair qərar qəbul edilir.

Dördüncü mərhələ məhsulun müntəzəm olaraq tam miqyaslı istehsalına keçidi nəzərdə tutur. Bu mərhələdə keyfiyyətə nəzarətin əlaqələndirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir; xammal, material və komponentlərin ehtiyatlarının yaradılması; bazarda məhsulun reklamı və təşviqi; topdan satış sisteminin yaradılması; satışın təşviqi.

Bir çox iri firmaların məhsul nümunələrinin hazırlanması və sınaqdan keçirilməsi üçün xüsusi şöbələri və ya xidmətləri var. Bu şöbələrdə istehsalat və texnologiya sahəsində ixtisaslaşmış mühəndis və texniki işçilər çalışır.

Yeni məhsulların tətbiqi istehsal şöbələrində həll olunan ən çətin vəzifələrdən biridir. Onun həyata keçirilməsi müxtəlif şöbələrin işçilərinin söylərinin əlaqələndirilməsini tələb edir: dizayn, texnologiya, istehsal və satış. Çox vaxt yeni məhsulun hazırlanması qrupuna müştərinin nümayəndələri də daxil edilir. Yeni məhsul inkişaf qrupunun üzvlərinin müxtəlif maraqları ola bilər.

- adətən dizayn mühəndisləri texniki cəhətdən təkmil məhsul yaratmaqda maraqlıdırlar;
- istehsalçılar istifadə olunan texnologiya çərçivəsində məhsullarının maya dəyərini azaltmağa çalışırlar;
- müştərilər yeni məhsulun aşağı qiymətində və onun tələblərinə cavab verməsində maraqlıdırlar.

Müştərinin yeni məhsulun hazırlanmasına cəlb edilməsi onun bazarda uğur qazanması üçün çox vaxt həlledici rol oynayır. Sadəcə bir şirkətin - bazarda inhisarçı olan şirkətin istehsal etdiyi yeni məhsullar ona yeni müştərilər cəlb etməklə,

köhnə müştərilərinə yeni məhsullar təqdim etməklə, oxşar məhsullar, lakin köhnə modellər istehsal edən digər şirkətlərin müştərilərini cəlb etməklə satışlarını artırmağa imkan verir. Yeniliklər və yeni məhsullar şirkətin rəqabət qabiliyyətini kəskin şəkildə artırdığından, onlar kommersiya sirri obyektidir və şirkətlər onları mümkün qədər tez patentləşdirməyə çalışırlar.

Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, reallıqda təsərrüfat subyektlərinin kompromis və düşünülməmiş siyasətinə görə bəzi şirkətlər rəşional qərarlar qəbul edilmir. Müəssisə rəhbərləri tərəfindən qəbul edilən qərarların keyfiyyətinin artırılması bütün ictimai istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsində ən mühüm potensial resurs hesab edilir.

### **12.3 Satış şöbəsinin işçilərinin motivasiyası**

Müəssisənin satış şöbəsinin idarə edilməsini təşkil edərkən kadrların həvəsləndirilməsi siyasətinin təşkil məsələsi aktuallaşır.

Satış şöbəsi üçün motivasiya sistemini hazırlayarkən, hər bir kateqoriyalı işçilərin işinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq və müvafiq olaraq əmək haqqı nisbətini və əmək haqqının bonus hissəsini təyin etmək vacibdir.

Bir qayda olaraq, satış şöbəsinin işçilərinin motivasiyası sahəsində iki istiqamət fərqlənir:

- maddi motivasiya;
- mənəvi motivasiya (qeyri-pul motivasiya).

Satış menecerləri üçün motivasiya sistemi aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

- nəticəyə diqqət yetirmək - işçi nəticəyə nail olmaq üçün mükafat alır;

- idarə edə bilmək - bazar vəziyyəti dəyişdikdə sistemin özünü ciddi şəkildə dəyişdirmədən işçilərin satışa yönəlmiş səylərini tənzimləməyə imkan verir;

- ədalətlik - şirkətin ümumi uğuruna işçinin töhfəsinin layiqli qiymətləndirilməsi və uğursuzluq halında risklərin ədalətli bölüşdürülməsi;

- anlaşılabilməlik - işçi şirkətin onu nəyə görə mükafatlandırmağa hazır olduğunu başa düşür, hansı nəticələrə görə şirkətin ona nə qədər ödəməyə hazır olduğunu başa düşür;

- dəyişməzlik - istənilən işçi öz işini motivasiya sisteminə uyğun qurur. Müəyyən bir anda sistem dəyişirsə, o zaman işçinin səylərinin bir hissəsi boşa çıxır.

Təcrübədə motivasiya sisteminin işlənilib hazırlanması üçün xüsusi üsullardan istifadə olunur, məsələn, “məqsədlər üzrə idarəetmə” metodu – “davranış bir şəkildə təşviq edilərsə, təkrarlanacaq, heç həvəsləndirilmədiyi təqdirdə təkrarlanmayacaq”. Məqsədlər üzrə idarəetmə aşağıdakıları əhatə edir:

- işçilərin funksional öhdəliklərinə uyğun olaraq menecer və tabeliyində olanlar tərəfindən təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün variantları müzakirə etməklə fəaliyyətin planlaşdırılması və fərdi məqsədlərin müəyyən edilməsi;

- əvvəlcədən seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarına uyğun olaraq işçinin fəaliyyətinin davamlı monitorinqi;

- işçinin fəaliyyətinin müntəzəm, aralıq və yekun qiymətləndirilməsi.

Cədvəl 12.1 - da satış şöbəsinin işçiləri üçün motivasiya sisteminin formalaşdırılmasına yönəlmiş əsas yanaşmaları təqdim edirik.

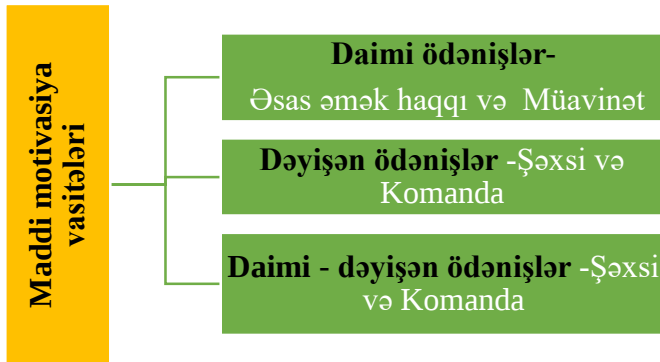
**Satış şöbəsinin əməkdaşları üçün motivasiya  
sisteminin formalaşdırılmasına yönəlik yanaşmalar**

| <b>Yanaşmanın adı</b>         | <b>Yanaşmanın mahiyyəti</b>                                                                                                                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fərdi yanaşma</b>          | Motivasiya sistemi işçilərin maraqları (məsələn, maddi komponent və ya karyera artımı) əsasında qurulur.                                                      |
| <b>Ənənəvi yanaşma</b>        | Motivasiya sistemi əmək haqqı, bonus və ya əlavə ödənişlərin müəyyən edilməsi yolu ilə qurulur, sosial və xidmət güzəştlərindən istifadə hüququ da mövcuddur. |
| <b>Nəticə yönümlü yanaşma</b> | Motivasiya sistemi işçilərin iş nailiyyətlərinə görə mükafatlandırılmasını nəzərdə tutur.                                                                     |

İşçilərin maddi motivasiyası aşağıdakı prinsiplər əsasında formalaşmalıdır:

- işçilərin konkret nəticələr əldə etmələrinə yönəldilməsi;
- əsas işçilərə fərdi yanaşma;
- işçinin vəzifəsinin dəyərindən və təşkilati strukturdakı səviyyəsindən asılılığı;
- hesablamaların sadəliyi və şəffaflığı;
- məşğulluq növündən asılılıq: daimi işçilər və ya yarımxəzmat işçilər və s.

Satış departamentinin işçilərinin maddi motivasiyası üçün əsas vasitələr Şəkil 12.1-də təqdim olunur.



\*Şəxsi - iş stajına görə

\*Komanda - dövr üçün bonuslar

Şəkil 12.2

### **Satış şöbəsinin işçilərinin maddi həvəsləndirmə vasitələri**

Təcrübədən göründüyü kimi, maddi motivasiya vasitələri ilə yanaşı, Şəkil 12.2-də təqdim olunan qeyri-maddi motivasiya vasitələri də effektivdir.

### Satış şöbəsinin işçilərinin qeyri-maddi motivasiyası üçün alətlər



Şöbə işçilərini motivasiya etmək üçün hazırlanmış siyasət onların iş keyfiyyətini və nəticələrə marağını artırmağa imkan verir, bu isə satış şöbəsinin və bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir.

### YOXLAMA SUALLARI

1. Satış işçilərinin idarə edilməsinin əsas üsulları hansılardır?
2. HR idarəetməsinin hansı növləri vardır?
3. HR idarə edilməsinə hansı yanaşmalar daxildir bu barədə danışın?
4. Satış şöbəsinin işçilərinin motivasiyası baxımından fərqi səciyyələndirin?
5. Satış menecerləri üçün motivasiya sistemi hansı tələblərə cavab verməlidir?

6. Satış şöbəsinin işçilərinin maddi və qeyri-maddi həvəsləndirmə vasitələri hansılardır?

### **XIII. FƏSİL**

## **SATIŞ BÜDCƏSİNİN TƏTBİQİ VƏ ÜMUMİ SATIŞ PROSESİNƏ NƏZARƏT**

### **13.1 Satış büdcəsinin formalaşdırılması**

İstənilən orta və ya kiçik biznes sahəsində fəaliyyət göstərən hər bir şirkət üçün gələcək üçün satış büdcəsini planlaşdırmaq və formalaşdırılmaq çox vacibdir. Bu prosesdə istehsal göstəriciləri həm maliyyə, həm də fiziki ölçülərdə nəzərə alınır. Müəssisənin fəaliyyəti üçün əlverişli proqnoz planlaşdırmadan asılıdır.

Başqa sözlə desək, yaxın gələcəkdə biznesin sabitliyini və dayanıqlığını təmin etmək üçün, müəssisənin satış büdcəsini hesablamaq lazımdır. Buraya məhsulların satışının həcmi və məhsul satışının maliyyə nəticələri kimi kimi əsas göstəricilər daxildir.

Satış büdcəsi şirkətin digər büdcələrinin tərtibi üçün əsasdır. Satış büdcəsi hər bir məhsul növü və ya qrupunun gözlənilən satışlarını həm maliyyə, həm də fiziki ölçülərdə əks etdirir. Əksər hallarda satış büdcəsi aylıq bölgü üzrə bir il üçün tərtib edilir və məhsulun göndərilməsi planını müəyyənləşdirir.

Bu büdcə bütün digər büdcələrin tərtibi üçün əsasdır. Beləliklə, onun əsasında nağd pul büdcəsi tərtib edilir, çünki o, birbaşa satılan məhsullar pul daxilolmalarından asılıdır. Təşkilatın xərc smetası da alınan gəlirdən və istehsal həcmindən asılıdır. Buna görə satış büdcəsi diqqətlə düşünülməli və hazırlanmalıdır, çünki düzgün tərtib edilmədikdə, təşkilatın fəaliyyətinin bütün digər təxminləri

və maliyyə nəticələri açıq şəkildə səhv və etibarsız məlumatları ehtiva edəcəkdir.

Bu büdcəni hazırlamaq üçün təşkilat tərəfindən istehsal olunan məhsullara tələbatın qiymətləndirilməsinin müxtəlif üsullarından istifadə olunur, məsələn, satış şöbəsinin mütəxəssislərinin ekspert qiymətləndirmələri, keçmiş müqayisə olunan dövrlər üçün tələbat əsasında statistik proqnozlar; ekonometrik modellər və satış həcmnin proqnozlaşdırılması üsulları əsasında müəyyən edilən üsullar. Təşkilatda potensial satış həcmi növbəti büdcə dövrü üçün alınan sifarişlər əsasında və ya marketing şöbəsinin satış həcmnin proqnozlarına əsasən müəyyən edilə bilər.

Beləliklə, satış büdcəsi fərdi müştərilər və ya məhsullar nəzərə alınmaqla həm də strateji planlaşdırma əsasında (məsələn, bazar tutumuna, bazar payına əsasən) “yuxarıdan aşağıya”, həm də “aşağıdan yuxarıya” formalaşır. Bir çox hallarda satış həcmi mövcud istehsal gücü ilə məhdudlaşır.

### **13.2 Müəssisənin maliyyə modelinin optimallaşdırılmasında büdcənin tətbiqinə nəzarət**

Büdcənin icrası kommersiya təşkilatında maliyyə idarəetməsinin əsas aspektidir. Bu, təkcə resursların faktiki paylanmasını izləməyi deyil, həm də büdcə planlaşdırılmasının effektivliyini qiymətləndirməyə, faktın plandan kənarlaşmalarını operativ şəkildə müəyyən etməyə və vəsaitlərin məqsədli xərclənməsinə nəzarət etməyə imkan verir. Gəlin büdcənin icrası üzrə uçotun necə qurulduğunu, büdcənin icrasına nəzarətin hansı funksiya və məqsədlərin həll etdiyini, praktikada hansı üsul və mərhələlərdən istifadə edildiyini, büdcənin icrasının təhlilinin müəssisənin maliyyə modelinin optimallaşdırılmasına necə kömək etdiyini nəzərdən keçirək.

**Büdcə icrasının uçotu** təşkilatın faktiki gəlir və xərclərinin təsdiq edilmiş büdcə göstəriciləri ilə müqayisədə uçotunun, monitorinqinin və təhlilinin sistemləşdirilmiş prosesidir. Bu, müəssisənin maliyyə planını nə dərəcədə effektiv həyata keçirdiyini izləməyə və rəhbərliyin müdaxiləsini tələb edən kənarlaşmaları dərhal müəyyən etməyə imkan verir.

Maliyyə uçotu büdcənin icrasının planlı və faktiki göstəricilərinin mütəmadi olaraq müqayisəsini, kənarlaşmaların qeydə alınmasını, habelə bu kənarlaşmaların səbəblərinin uçotunu nəzərdə tutur. Belə ki, büdcənin icrasına operativ nəzarət və analitik hesabatların formalaşdırılması üçün əsas rol oynayır. Bu yanaşma fərziyyələrə deyil, məlumatlara əsaslanaraq əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə və işlərin real vəziyyətini nəzərə alaraq resursların idarə edilməsi strategiyasını qurmağa imkan verir.

Büdcənin icrası uçotunun əsas vəzifələri bunlardır:

- büdcə xərclərinə nəzarət və təsdiq edilmiş limitlərlə uyğunsuzluqların aşkar edilməsi;
- maddələr və sahələr üzrə büdcədən istifadəyə nəzarət;
- müəssisə büdcəsinin icrasının gedişi haqqında aktual məlumatların verilməsi;
- təşkilatın büdcəsinin vaxtında düzəlişlər etməklə icrasının təmin edilməsi;
- büdcə komitəsinin iclasları üçün analitik materialların hazırlanması.

Büdcə təsdiq edildikdən sonra, nəzərdə tutulan gəlir tam həcmdə alınmalı, xərclər isə müəyyən edilmiş hədləri aşmamalıdır. Lakin realıqda büdcənin icrasının təşkilinə bir çox amillər təsir edir: bazar konyukturasının dəyişməsi, tələbin dəyişməsi, inflyasiya riskləri, əməliyyat fəaliyyətində daxili uğursuzluqlar. Bu şərtlər daxilində büdcəyə düzəlişlər edilir.

Təcrübədə büdcənin icrası zamanı dəyişikliklər və düzəlişlər büdcə komitəsi ilə razılaşdırılmaqla həyata keçirilir. Bu, çevikliyi qoruyub saxlamağa və nəzarəti itirmədən şirkətin maliyyə davranışını cari şəraitə uyğunlaşdırmağa imkan verir. Buna baxmayaraq, icazə verilən kənarlaşmalara baxmayaraq, büdcənin icrasına nəzarət planlaşdırılmış göstəricilərə maksimum yaxınlaşmağa yönəldilməlidir. Əks halda, müəssisənin büdcə siyasəti özünün maliyyə idarəetmə vasitəsi kimi mənasını itir.

**Büdcənin icrasına maliyyə nəzarətinin məqsəd və funksiyaları.** Büdcənin icrasına maliyyə nəzarəti kommersiya təşkilatını idarə etmək üçün ən mühüm vasitələrdən biridir. Onun əsas məqsədi faktiki maliyyə nəticələrinin plana uyğunluğunu təmin etmək, iş proseslərinə nəzarəti saxlamaq və gəlirliliyi artırmaq üçün kənarlaşmaları aşkar etmək və büdcəyə operativ düzəlişlər etməkdir. Büdcəyə nəzarətin məqsədi yalnız kənarlaşmaları müəyyən etmək deyil, həm də onların aradan qaldırılması üçün effektiv həllər hazırlamaqdır. Müəssisə büdcəsinin icrasına nəzarət - daxili və xarici dəyişikliklərə vaxtında reaksiya verməyə, qeyri-məqsədli xərcləri minimuma endirməyə və resursları ən yüksək prioritet sahələrə yenidən bölüşdürməyə imkan verir.

Büdcənin icrasına nəzarət - planlaşdırmadan təhlilə qədər büdcə dövriyyəsinin bütün mərhələlərində həyata keçirilir. O, strateji və operativ nəzarət funksiyalarını birləşdirərək həm cari, həm də uzunmüddətli vəzifələri əhatə edir.

Büdcənin icrası və nəzarətinin əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

*Maliyyə planlaşdırması.* Müəyyən bir dövr üçün gəlir və xərcləri müəyyən edir, şirkətin bütün maliyyə fəaliyyətinin

istiqamətini təyin edir. Büdcə nəzarəti bu planların praktikada həyata keçirilməsini təmin edir.

Koordinasiya. Şirkətin bölmələri arasında qarşılıqlı əlaqəni təmin edir, prioritetləri uyğunlaşdırır və ümumi maliyyə məqsədinə nail olmaq üçün zəruri olan tədbirlərin ardıcılığına zəmanət verir.

Qərar. Büdcə xərclərinə nəzarət rəhbərliyə fərziyyələrə görə deyil, faktiki məlumatlara əsaslanaraq əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

Xərclərə nəzarət. Planlaşdırılmış və faktiki məlumatların müqayisəsi ilə həyata keçirilir. Bu, xərclərin artıq və lazımsız xərcləri azaltmağa imkan verir.

Resursların rəşional bölüşdürülməsi. Büdcənin istifadəsi və icrasına nəzarət resursları prioritet biznes sahələrini dəstəkləməklə ən çox gəlir gətirəcək sahələrə yönəltməyə kömək edir.

Performansın qiymətləndirilməsi. Büdcənin icrasına maliyyə nəzarəti departamentlərin və işçilərin fəaliyyətinin ölçülməsinə, idarəedilmə qabiliyyətinin təkmilləşdirilməsinə və ən yaxşı işçilərin cəlb olunmasına imkan verir.

Maliyyə kommunikasiyası. Vahid maliyyə kommunikasiyası qurmaqla icra intizamını gücləndirmək və bütün səviyyələri məlumatlandırmaqdır.

Strateji məqsədlərə nail olmaq. Məqsədli maliyyə göstəricilərinə nail olunmasını təmin edir və biznesin dayanıqlığını gücləndirir. Büdcənin icrasına nəzarətin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Planlaşdırılmış və faktiki göstəricilər arasında uyğunluğun təmin edilməsi;
- Kənarlaşmaların səbəblərinin müəyyən edilməsi və təhlili;
- Cari və gələcək büdcələrin tənzimlənməsi;
- Maliyyə intizamının təkmilləşdirilməsi;

- Resurslardan istifadənin optimallaşdırılması;
- Şöbələrin səmərəliliyinin artırılması;
- Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması üçün şirkətin inkişaf strategiyası.

Büdcə nəzarəti, nəticələrin planlaşdırılması prosesini təmin edən birdəfəlik planlaşdırma prosesidir. Bu, sistemli yanaşma, büdcənin icrasının uçuğu maliyyə proseslərinin avtomatlaşdırılmasını və rəhbərliyin fəal iştirakını tələb edir.

### **13.3 Müəssisənin büdcəsinin icrasına nəzarətin növləri və əsas üsulları**

Müəssisə büdcəsinin icrasına nəzarətin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq bir neçə növü fərqləndirilir. Onların hər biri müəyyən problemləri həll edir və fərqli vaxtlarda tətbiq olunur. Büdcənin icrasına nəzarətin növləri aşağıdakılardır:

**İlkin nəzarət.** Büdcənin planlaşdırılması mərhələsində həyata keçirilir. Onun vəzifələrinə planlaşdırılan gəlir və xərclərin əsaslılığının yoxlanılması, habelə büdcənin hər bir maddəsinin şirkətin strateji məqsədlərinə uyğunluğunun yoxlanılması daxildir. Bu, real büdcənin formalaşdırılması və səmərəsiz xərclərin aşkar edilməsinin qarşısının alınması üçün əsasdır.

**Cari nəzarət.** Büdcənin icrası prosesində həyata keçirilir. O, kənara çıxmalara operativ reaksiya vermək üçün faktiki göstəricilərin daimi monitorinqini, büdcə xərcləri və gəlirlərinə nəzarəti nəzərdə tutur. Belə nəzarət likvidliyin idarə edilməsində xüsusilə vacibdir.

**Büdcənin icrasına operativ nəzarət.** Cari nəzarətin bir növüdür, lakin yüksək tezlik və detallarla fərqlənir. Büdcəyə operativ nəzarət kənara çıxmalara dərhal reaksiya verməyə

və ilkin mərhələdə xərclərin çoxalmasının qarşısını almağa imkan verir.

**Sonrakı nəzarət.** Bu, hesabat dövrünün sonunda büdcənin icrasının təhlilidir. O, planlaşdırmanın düzgünlüyünü, resurslardan istifadənin səmərəliliyini qiymətləndirməyə və gələcəkdə düzəliş tələb edən sahələri müəyyən etməyə imkan verir.

Təcrübə göstərir ki, effektiv nəzarət “aşağı səviyyədə” - birbaşa gəlir əldə edilən və xərclərin yarandığı şöbələrdə həyata keçirilir. Büdcə nəzarətinin məqsədlərinə çatmaq üçün əldə edilən məlumatların sadəliyini, qanunauyğunluğunu və analitik dəyərini təmin edən üsullardan istifadə olunur:

**Üfüqi təhlil.** Faktiki göstəricilərin planlaşdırılanlarla və ya keçmiş dövrlərin nəticələri ilə müqayisəsi. Hər bir büdcə elementi üçün kənarlaşmaların dinamikasını və meyllərini müəyyən etməyə imkan verir.

**Şaquli analiz.** Hər bir xərc və ya gəlir səviyyəsinin ümumi büdcə strukturunda payını müəyyən edir. Cari xərclərin strukturunun dinamikasının əhəmiyyətini və çəkisini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur.

**Müqayisəli təhlil.** Oxşar şirkətlərin və ya sənaye benchmarkların məlumatları əsasında aparılır. Rəqabət qabiliyyətini və səmərəliliyi qiymətləndirmək üçün tətbiq olunur.

**Faktor təhlili.** Fərdi amillərin maliyyə nəticəsinə təsirini öyrənir. Kənara çıxmaların səbəblərini anlamaq və düzəlişlər hazırlamaq üçün faydalıdır.

**Marjinal analiz.** Hər bir məhsulun və ya sahənin sabit xərclərin ödənilməsinə və mənfəətin əldə edilməsinə verdiyi töhfəni qiymətləndirməyə imkan verir.

**Maliyyə əmsallarının metodu.** Müəssisənin ümumi maliyyə vəziyyətini qiymətləndirməyə kömək edən əsas

göstəricilərin hesablanması və şərhini əhatə edir: gəlirlilik, likvidlik, dövriyyə və s. Bu üsulların müntəzəm istifadəsi həqiqətən şirkətin məqsədlərinə çatmağa, riskləri azaltmağa və maliyyə sabitliyini artırmağa kömək edən büdcəyə nəzarət sistemi qurmağa imkan verir.

### **13.4 Müəssisədə büdcənin icrasına nəzarətin üstünlükləri və məhdudiyyətləri**

Şirkətdə büdcənin icrasına nəzarətin həyata keçirilməsi bir sıra üstünlüklər təmin etməsinə baxmayaraq müəyyən məhdudiyyətlərin nəzərə alınmasını da tələb edir.

**Büdcənin icrasına nəzarətin üstünlükləri.** Büdcə icrasına nəzarət sistemi təkcə maliyyə axınlarını idarə etməyə deyil, həm də təşkilatda məsuliyyət, iştirak və strateji planlaşdırma mədəniyyətini formalaşdırmağa imkan verir.

Əsas üstünlüklər bunlardır:

**İşçilərin iştirakı.** Büdcənin nəzarətində iştirak işçilərin məqsədlərinə nail olmaq baxımından stimullaşdırır, maliyyə göstəricilərini bütün səviyyələrdə aydın və idarəolunan edir.

**İdarəetmə dəstəyi.** Büdcəyə nəzarət menecerlərin və yuxarı rəhbərliyin iştirakı ilə həyata keçirilir. Rəhbərlik büdcənin icrasının monitorinqi və təhlili prosesində iştirak etdikdə idarəetmə sistemli və səmərəli olur.

**Xərclərin azaldılması.** Büdcə xərclərinə nəzarət istehsalın maya dəyərini azaltmağa və əməliyyat fəaliyyətini optimallaşdırmağa kömək edən həddindən artıq məsrəfləri və standartdan kənarlaşmaları operativ şəkildə müəyyən etməyə imkan verir.

**Mənfəətin maksimumlaşdırılması.** Aydın planlaşdırma, büdcənin icrasına nəzarət və bütün şöbələrin əlaqələndirilmiş işi resurslardan səmərəli istifadə etməyə, itkiləri minimuma endirməyə və gəlirliliyi artırmağa imkan verir.

**Məqsədlərin müəyyənliyi.** Büdcə nəzarəti strateji və əməliyyat məqsədlərini müəyyənləşdirməyə, resursları optimal şəkildə bölüşdürməyə və şirkət daxilində prosesləri daha idarəolunan etməyə imkan verir.

**Performansın qiymətləndirilməsi vasitəsi.** Büdcənin icrasına maliyyə nəzarəti şöbələrin və şəxsi heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə, faktiki göstəricilərin planlaşdırılmış göstəricilərlə müqayisəsi yolu ilə darboğazların (bottleneck) müəyyən edilməsinə və kənarlaşmalara operativ reaksiya verməyə kömək edir.

**Büdcənin icrasına nəzarət sisteminin məhdudiyyətləri.** Qeyd edilən üstünlüklərə baxmayaraq, büdcənin icrasına nəzarətin təşkili zamanı müəyyən çətinliklərlə üzləşir. Büdcə idarəetmə sisteminin tətbiqi və istismarı zamanı bu məhdudiyyətlərin nəzərə alınması vacibdir.

**Yalnız maliyyə göstəricilərinə diqqət.** Büdcənin icrasına nəzarət müəssisənin maliyyə göstəricilərinə yönəlib, belə ki müştəri məmnuniyyəti, işçilərin iş cəlb edilməsi və ya məhsulun keyfiyyəti kimi aspektləri nəzərə almır.

**Xarici mühitin qeyri-sabitliyi.** Makro və mikroiqisadi şəraitin gözlənilən sabitliyi realıqla nadir hallarda üst-üstə düşür. Güclü bazar dalğalanmaları ilə büdcələr aktuallığını itirir və standart nəzarət üsulları səmərəsiz olur.

**Məhdud çeviklik.** Təsdiq edilmiş məhdudiyyətlərə ciddi şəkildə riayət etməmək innovasiyanı ləngidə bilər, çünki işçilər daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün lazım olsa belə, büdcədən kənara çıxmaqdan qorxurlar.

**Fərziyyələrdən asılılıq.** Müəssisənin büdcəsi proqnozlar və tarixi məlumatlar əsasında qurulur. Gəlirlər, xərclər və ya bazar vəziyyəti ilə bağlı fərziyyələr səhv olarsa, bu, maliyyə itkilərinə səbəb ola bilər.

Yüksək əmək xərcləri. Büdcələrin hazırlanması, təsdiqi, nəzarəti və tənzimlənməsi əmək, vaxt və İT infrastrukturu da daxil olmaqla əhəmiyyətli resurslar tələb edir. Zəif avtomatlaşdırma ilə bu proseslər qərarların qəbulunu ləngidə bilər.

Büdcənin icrasına nəzarət və büdcənin təhlili kommersiya təşkilatının səmərəli maliyyə idarəçiliyinin ayrılmaz elementləridir. Onlar təkcə maliyyə intizamını və şəffaflığı təmin etmir, həm də biznesin xarici və daxili dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyətini artırır. Büdcənin icrasının müntəzəm təhlili sayəsində şirkət fəaliyyətinin effektivliyini qiymətləndirmək, maliyyə planından kənarlaşmaları müəyyən etmək və strategiyanı operativ şəkildə tənzimləmək imkanı əldə edir. Büdcənin icrasına maliyyə nəzarəti itkiləri minimuma endirməyə, resurslardan səmərəli istifadə etməyə və bazarda mövqeləri möhkəmləndirməyə kömək edir.

### **13.5 Ümumi satış prosesinə nəzarətin həyata keçirilməsi**

Ümumi satış prosesinə nəzarət müştəri ilə qarşılıqlı əlaqənin hər bir mərhələsində nəticələrin izlənilməsi, problemlərin müəyyən edilməsi və onların düzəldilməsi, bütövlükdə satış şöbəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Bu, məqsədlərin müəyyən edilməsi, planlaşdırma, müntəzəm hesabatlar, CRM sistemlərindən istifadə, işçilərin qiymətləndirilməsi, proseslərin təhlili və digər vasitələrdən istifadə etməklə əldə edilir.

Satış prosesi satış şirkətinin müştəri ilə ilkin əlaqədən başlayaraq sövdələşmənin bağlanmasına qədər həyata keçirdiyi bütün fəaliyyətləri əhatə edir. Bu proses sistemli

yanaşma tələb edən və müxtəlif alət və metodlardan istifadəni zəruri edən mürəkkəb bir fəaliyyətdir.

Satış prosesi müştərilərin hərəkət etdiyi bir "boru kəməridir". Onlar müəyyən mərhələlərdən keçirlər. Satış işçiləri müəyyən hərəkətləri yerinə yetirirlər. Bu hərəkətlərin məqsədləri hər mərhələdə fərqlidir.

Məhsul nə qədər mürəkkəbdirsə, satış prosesi bir o qədər çətin olur və satıcı bir o qədər çox hərəkət etməli olur. Satış meneceri satış prosesini idarə edir. Satış prosesində satıcının yerinə yetirməli olduğu hərəkətlər nə qədər ətraflı təsvir edilsə və satıcı bu hərəkətləri effektiv yerinə yetirmək üçün nə qədər yaxşı öyrədilsə, "müştəri boru kəməri"nin çıxışında çoxlu sövdələşmələr olur.

Sövdələşmələrin sayı və keyfiyyəti xətti olaraq satış prosesinin idarə edilməsinin səmərəliliyindən asılıdır.

Satış departamentinin və bütövlükdə bütün şirkətin səmərəliliyinin artırılması və təkmilləşdirilməsi satış prosesinin düzgün idarə edilməsindən başlayır.

Ancaq təkcə satış prosesini idarə etmək kifayət deyil. Həmdə optimallaşdırmaq (yəni təkmilləşdirmək), tənzimlənmək və nəzarət etmək lazımdır.

Porterə dəyər zənciri demək olar ki, biznes prosesinin tam analoqudur. Maykl Porter 1980 - ci il əsərində rəqabət üstünlüklərinin mənbələrini müəyyən etmək və şirkətin əlavə dəyər yaratmaq üçün hansı hərəkətlərdən istifadə etdiyini başa düşmək üçün dəyər zənciri konsepsiyasını təqdim etdi.

Satış prosesi zamanı əlavə dəyər də yaradılır: müştəriyə çatdırılan xidmət və ya məhsulun son dəyəri satıcının hər bir hərəkətinin dəyərini ehtiva edir.

Biznes prosesləri əsas və köməkçi ola bilər. Əsas proses mənfəət əldə etmək üçün birbaşa məsuliyyət daşıyır. Köməkçi proses əsas prosesi dəstəkləməkdən məsuldur.

Satış biznes prosesi əsasdır, çünki şirkətdə mənfəət əldə etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Buna görə də, biznesin idarə edilməsində satış prosesinin effektiv idarə edilməsi vacibdir.

Satış prosesinin düzgün həyata keçirilməsi və tənzimlənməsi satış şöbəsində xaosu minimuma endirir və tapşırıqların icrasını standartlaşdırır.

Fəaliyyətlərin mərhələli şəkildə həyata keçirilməsi zamanı tələb olunan vaxtdan səmərəli istifadə satış prosesinin ümumi dəyərini artırır və nəticədə mənfəətin yüksəlməsinə gətirib çıxarır.

Şəffaflığın artırılması: biznes prosesi bütün işçilər üçün aydın olur və onlar müştəriləri cəlb etmək və onlara xidmət göstərmək üzrə öz məsuliyyətlərini dəqiq şəkildə başa düşürlər.

İdarəetmə qabiliyyətini təkmilləşdirmək: satış meneceri hansı keçidin keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsinin tələb etdiyini başa düşür.

İşçilərin təlimini təkmilləşdirmək:

Risqləri minimallaşdırmaq: əgər iş prosesi başa düşüləndirsə və hər mərhələdə istifadə edilən texnologiyalar aydınsa, onda bir “ulduz” satıcının bacarıqlarından asılılıq aradan qalxır. Nəticə əldə etmək üçün satış prosesinin müəyyən mərhələsində hansı satış üsullarından istifadə edilməli olduğunu dəqiq təyin etmək olur.

Satış prosesinin avtomatlaşdırılması CRM sistemindən istifadə etməklə həyata keçirilir. Qeyd etdiyimiz kimi CRM satış prosesi optimallaşdırılmasına zəmin yaradır.

Beləliklə satışa nəzarət - müştəri ilə qarşılıqlı əlaqənin hər mərhələsində nəticələrin izlənməsidir. Səhvləri müəyyən etməyə və onları düzəltməyə imkan yaradır. Nəzarət olmadan, satış prosesinin 100% hallarda uğurlu olması mümkün deyil. Ümumi satış prosesinə nəzarət satış şöbəsinin effektivliyini və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasını təmin

etmək üçün potensial müştərilərin cəlb edilməsindən tutmuş sövdələşmələrin bağlanması qədər bütün mərhələlərin monitorinqini və qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Satış büdcəsi haqqında nə deyə bilərsiniz?
2. Müəssisə büdcəsinin icrasına nəzarətin növləri hansılardır?
3. Büdcənin icrası və nəzarətinin əsas funksiyaları hansılardır?
4. Müəssisə büdcəsinin icrasına nəzarətin əsas üsulları haqqında nə deyə bilərsiniz?
5. Müəssisədə büdcənin icrasına nəzarətin üstünlükləri hansılardır?
6. Büdcənin icrasına nəzarət sisteminin məhdudiyyətləri hansılardır?
7. Satış prosesinə nəzarət nədir və səciyyələndirin?

## **XIV. FƏSİL**

### **SATIŞIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS TEKNOLOGİYALARI**

#### **14.1 Satışların təhlili metodikası**

Biznesin inkişafı üçün təkcə satışları izləmək deyil, həm də onları təhlil etmək vacibdir. Effektiv qərarlar qəbul etməyin əsas yolu biznes proseslərinin, marketing strategiyalarının, istehsalın təşkili, logistikanın düzgün planlaşdırılması və idarə olunmasından keçir.

Satışın təhlili səmərəliliyin qiymətləndirilməsi üçün tədqiqatlar toplusudur. O, şirkətdəki işlərin real vəziyyətini göstərir və biznesin inkişafı ilə bağlı qərar qəbul etməyə imkan verir. Həmçinin aşağıdakılar üçün də təhlil lazımdır:

- inventarın idarə edilməsi;
- gəlirli və zərərli məhsulların müəyyən edilməsi;
- bazarın segmentləşdirilməsi və maksimum fayda gətirən alıcı qruplarının müəyyən edilməsi;
- şirkətin gəlirliliyinin hesablanması.

Təhlil bütün çeşid, ayrı-ayrı məhsullar və ya məhsul qrupları, bütün satış ərazisi və konkret bölgələr üçün müxtəlif dövrlər üçün aparıla bilər.

Təhlil tədqiqatın növündən asılı olaraq bir və ya bir neçə parametrdən istifadə edir. Təhlil üçün əsas göstəricilər aşağıdakılardır:

- satılan malların sayı;
- gəlir;
- məhsulun maya dəyəri;
- endirimin faizi və məbləği;
- müştərilərin sayı;
- marjinalıq;
- mənfəət;
- gəlirlilik;
- satış dövrüyyəsi.

Çox vaxt satışları təhlil edərkən keçmiş dövrlər üçün məlumatları cari ilə müqayisə edirlər, müəyyən bir məhsulun və ya mallar qrupunun ümumi gəlirdəki payını hesablayırlar. Bu, obyektiv qiymətləndirmə üçün lazımdır.

Satış həcmi marketingin keyfiyyətindən asılıdır və marketing platformalarının effektivliyini qiymətləndirməklə ölçülə bilər.

Bu qiymətləndirmədə müxtəlif dəyişənlərdən istifadə edən bir neçə analiz növü tətbiq olunur. Bəzi üsullar rəqəmlərə əsaslanır və ən obyektiv məlumatları təqdim edir, digərləri isə subyektiv qiymətləndirməyə imkan verir.

Kiçik bir şirkətdə bir və ya iki növ, daha böyük şirkətdə isə ən azı üç növdən istifadə etmək kifayətdir.

Satış həcminin dinamikasının təhlili standart analiz texnikasıdır. Satış nəticələrinin əvvəlki dövrlə müqayisədə necə dəyişdiyini göstərir: il, rüb, ay.

Təhlil aparmaq üçün cari dövr üçün satışlar hesablanır və əvvəlki göstəricilərlə müqayisə edilir. Bu halda, müəyyən bir mallar qrupu üçün bütün satışların həcmi qiymətləndirmək olur.

Təhlil məhsulun mövsümliliyini və müştəri aktivliyinin azalmasını müəyyən etməyə və həmçinin artırmaq yollarını düşünməyə kömək edir.

**Struktur təhlili.** Bu təhlil ən gəlirli məhsul və ya məhsul qruplarını müəyyən etmək üçün aparılır. Bu, onların likvidliyini müəyyən etməyə, şirkətin gəlirliliyini azaltmağa səbəb olan tələb olunmayan malları tapmağa kömək edir. Metod geniş məhsul çeşidi olan şirkətlər üçün uyğundur.

Struktur təhlili ABC analizi ilə birlikdə istifadə olunur. Buna əsaslanaraq, hansı məhsul kateqoriyalarının inkişaf etdirilməsi, hansının dayandırılması və ya çeşiddən çıxarılması barədə nəticə çıxarmaq olur.

**Nəzarət təhlili.** faktiki satışların müəyyən dövr üzrə planlaşdırılmış göstəricilərlə müqayisəsini əhatə edir. Bu dövr ay, rüb və ya il ola bilər. Bu, komandanın effektivliyini qiymətləndirməyə, məhsuldar işçiləri həvəsləndirməyə kömək edir.

**Faktor təhlili.** Şirkət planlaşdırılan satış rəqəmlərinə nail olmadıqda və ya satış plana uyğun olmadıqda araşdırma lazımdır. Məhz faktor təhlili satış dinamikasına tam olaraq nəyin təsir etdiyini tapmağa və şirkətin mənfəətini artırmağına kömək edir.

Təhlil əsas göstəricilərin əlaqəsinə əsaslanır. Bunu həyata keçirmək üçün gəlirin nə olduğunu, onun satış

həcmindən, malların qiymətlərindən və qiymətin isə öz növbəsində maya dəyərindən necə asılı olduğunu başa düşmək olur. Təhlil iki dövrü (indiki ilə keçmiş) müqayisə etməklə həyata keçirilir.

Satışdan mənfəət üçün klassik formula hesablama üçün əsas götürülür:

**Mənfəət = Satışdan gəlir - Satışın maya dəyəri**

Satış həcminin mənfəətə təsiri düsturu:

**Mənfəətdə dəyişiklik = (Satış həcmində dəyişiklik × (vahid qiymət - vahid dəyəri))**

Fərz edək ki, bir şirkət bir məhsulu bir ədəd üçün 100 Azn. qiymətinə satır və vahid dəyəri 60 Azn. təşkil edir. Satış həcmi 100 ədəd artarsa, mənfəətdə dəyişiklik olacaq:  $(100 \times (100 - 60)) = 4000$  Azn.

Satış qiymətinin mənfəətə təsirini göstərən düstur aşağıdakı kimidir:

**Mənfəət = (Satış qiyməti - Xərclər) × Satılan malların miqdarı.**

Vahid maya dəyərinin mənfəətə təsirini göstərən düstur aşağıdakı kimidir:

**Mənfəət = (Qiymət - Vahid maya dəyəri) × Satılan malların miqdarı.**

Misal:

Bir məhsulun qiyməti 20 Azn, vahid maya dəyəri 10 Azn və 100 ədəd satılırsa, qazanc belə olacaq:  $(20 - 10) \times 100 = 1000$  Azn.

Xərc 8 Azn.ə qədər azalarsa, qazanc belə olacaq:  $(20 - 8) \times 100 = 1200$  azn.

Vahid maya dəyərinə çəkilən xərclər 10 Azn. qalsa və satılan malların sayı 150 ədədə qədər artarsa, qazanc belə olacaq:  $(20 - 10) \times 150 = 1500$  Azn.

**Ekspert təhlili.** Bu, ekspert rəyinə əsaslanan təhlildir. Bu metodun çatışmazlığı onun çox dəqiq və subyektiv olmamasıdır.

Təhlil necə aparılır:

- Şirkətin işinə təsir edən daxili və xarici amillər tapılır.
- Mütəxəssislər dəvət edilir, onlar işçilər, menecerlər, podratçılar və ya müştərilər arasından seçilə bilər.
- Hər bir faktora qiymət verilir. Onlar xüsusi cədvəldə qruplaşdırılır.
- Satışa ən az və ən çox təsir edən amilləri müəyyənləşdirilir.

#### **14.2 Satışın təhlili üsulları**

Satışın təhlili üsullarının əksəriyyəti peşəkar iqtisadçılar tərəfindən hazırlanır. Bir çox şablonlar var ki, bu sxemi işin növünə uyğunlaşdırmaq kifayətdir. Dörd klassik analiz modelini nəzərdən keçirək.

**KPI (Key Performance Indicators).** KPI-lar və ya Əsas Performans Göstəriciləri, konkret məqsəd və vəzifələrə nail olmaq üçün şirkətin və ya layihənin uğurunu qiymətləndirmək üçün istifadə olunan ölçüləbilən vasitədir. KPI-lər marketoloqların və satış menecerlərinin işini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan əsas performans göstəriciləridir. Əgər komanda KPI-ya nail olarsa, işçilərin səyləri bütövlükdə şirkətin biznes modeli kimi effektiv hesab olunur.

Şirkətlər öz KPI-larını fərqli məqsədlərə görə təyin edirlər. Onlardan bəziləri aşağıdakılardır:

- mal və xidmətlərin satış həcminə görə;
- gəlir ölçüsünə görə;
- yoxlama;

- əsas müraciətlərin həcminə görə;
- reklamın klik nisbəti;
- tətbiq dəyəri;
- investisiyanın qaytarılması;
- satışa çevrilməsi.

KPI-lər hər bir şöbə üçün ayrıca hesablanır. Məsələn, marketoloqlar üçün etalon tətbiq qiyməti, potensial müştərilərin sayı, satış işçiləri üçün əməliyyatların sayı və s. KPI-lara cavab verən işçilər üçün işində yüksəliş, bonuslar və ya mükafatlar əldə etmək üçün müraciət edə bilirlər.

KPI-in təhlili həmçinin müəyyən xərclərin mümkünlüyünü qiymətləndirməyə, ən yaxşı satış kanallarını müəyyən etməyə kömək edir. Adətən, göstəricilər əvvəlki dövr üçün, məsələn, bir ayın məlumatları ilə müqayisə edilir.

**ABC analizi.** Əvvəlki fəsildə də qeyd etdiyimiz kimi ABC təhlili məhsul çeşidini gəlirliliyinə görə təsnif etməyə, belə ki, ən çox və ən az gəlir gətirən məhsulları və onların satışdakı payını müəyyən etməyə kömək edir. Metod Pareto prinsipinə əsaslanır, buna görə məhsulların 20%-i gəlirin 80%-ni, məhsulların 80%-i isə gəlirin yalnız 20%-ni gətirir.

Təhlilə əsasən məhsullar 3 kateqoriyaya bölünür:

A — gəlirin 80%-ni gətirən ən gəlirli məhsullar.

B - az gəlirli məhsullar, gəlirin təxminən 15% -ni gətirir.

C - gəlirsiz məhsullar, gəlirin 5% -ni gətirir.

Tədqiqat əsasında C qrupundan olan məhsullar məhsul çeşidindən çıxarılır və B kateqoriyasından olan məhsullar dəyişdirilir ki, onların istehsalı daha aktiv şəkildə özünü doğrultsun.

**SWOT analizi.** SWOT metodu həm satış təhlili, həm də bütövlükdə şirkətin vəziyyətini öyrənmək üçün istifadə olunur. O, biznes aspektlərinin dörd qrupa bölünməsinə əsaslanır:

S (güclü tərəflər) — güclü tərəflər.

W (zəiflik) - zəifliklər.

O (imkanlar) — imkanlar.

T (təhdid) - təhdidlər.

Məsələn, satış zamanı şirkət keyfiyyətli məhsula (güclü) malik olduğunu, lakin eyni zamanda baha olduğunu (zəiflik) aşkar edə bilər. Nəticəyə əsaslanaraq, onlar qiymət siyasətini tənzimləyə və ya ödəmə qabiliyyətli məhsulu daha da geniş auditoriyaya tanıtmaya kimi imkanlar axtara bilərlər.

**XYZ analizi.** XYZ satış təhlili mallara tələbin dəyişməsinə göstərir. Gələcəkdə hansı malların tələb olunacağını öyrənmək üçün istifadə edilə bilər. Bu, alışı, anbarı və işçi yüklərini düzgün planlaşdırmağa kömək edir.

XYZ metodu ilə hər bir məhsula xüsusi düsturla hesablanan variasiya əmsalı (K) təyin edilir. Hesablamanın nəticəsi satışdan kənarlaşmaların ölçüsünü göstərir.

Sonra, əmsalın ölçüsündən asılı olaraq maddələr üç qrupa bölünür:

*X - K 0,2-ə qədər. Proqnozun yüksək dərəcəsi. Sabit məhsul, tələbat demək olar ki, dəyişmir.*

*Y - K 0,2-dən 0,6-a qədər. Proqnozlaşdırmanın orta dərəcəsi. Mövsümliliyə görə tələbatda kiçik dalğalanmalar baş verir.*

*Z – K 0,6-dan yuxarı. Mallara qeyri-sabit tələb, satışları proqnozlaşdırmaq baxımından demək olar ki, mümkün deyil.*

X məhsulları satışın sabitliyinə görə ən qiymətli kateqoriya hesab olunur. Y məhsulları da potensiala malikdir və Z qrupu daha diqqətli təhlil və tələb artımının səbəblərinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Məlumatların əl ilə təhlili uzun müddət tələb edir, buna görə də Excel-də, CRM sistemində və ya xüsusi xidmətlərdən istifadə edərək təhlil aparmaq daha yaxşıdır.

Əgər proqram təminatından istifadə edə bilmirsinizsə, satışları təhlil etmək üçün burada bir neçə addım var:

- Təhlil edilən göstəriciləri müəyyənləşdirmək;

- Məlumatların təhlili və toplanması üçün göstəricilərə əsasən qərar vermək;
- Əldə edilmiş məlumatları keçmiş dövrlərin nəticələri ilə müqayisə etmək;
- Qərar vermək üçün nəticə çıxarmaq;
- Hər bir məhsul və ya məhsul kateqoriyası üzrə mənfəət məlumatlarını təsvir etmək;
- Onları dövrlərə bölmək;
- Proqnozlaşdırmanı əvvəl ki dövrlərlə müqayisə etmək.

Satışın təhlili üsullarında tipik səhvlər aşağıdakılardır:

- Tək analiz metodundan istifadə etməklə əsas amilləri nəzərə almamaqla yanlış nəticələr çıxarılır.
- Təhlil üçün çox böyük (bir neçə il) və ya çox kiçik (bir həftə) müddətlərin seçilməsi.
- Həddindən artıq miqdarda dəyişən amillərdən istifadə. Bütün detalları nəzərə almaq mümkün deyil və onlar çox vaxt əsas şeydən yayındırır.
- Tək mövqedən satışların təhlili. Fərqli şərtləri nəzərə almamaq, vəziyyəti daha da pisləşdirə bilər. Məsələn, mənfəət gətirməyən məhsulları çeşiddən çıxartmamaq, əksinə müştəriləri cəlb etməyə və saxlamağa çalışmaq.
- Tək analizin aparılması. Məlumatlar yenidən yoxlanılmalı və yenilənməlidir.

### **14.3 Satışın proqnozlaşdırılması**

Satışların proqnozlaşdırılması biznesin müəyyən bir dövrdə – həftə, ay, rüb və ya il ərzində – nə qədər mal və ya xidmət satacağını əvvəlcədən qiymətləndirməsidir. Buna əsaslanaraq şirkət gəlir və mənfəəti planlaşdırır, resursları daha səmərəli bölür.

Dəqiq satış proqnozları hazırlamaq üçün keçmiş satış göstəriciləri və onlara təsir edə biləcək bütün amillər nəzərə alınmalıdır. Bunlara potensial alıcıların ehtiyacları, tələbin mövsümliliyi, rəqabət mühiti və digər müvafiq faktorlar daxildir. Nə üçün müəssisə satışları proqnozlaşdırmalıdır, desək, satış proqnozu şirkətdə biznes proseslərini təkmilləşdirmək, məsələn, xammal alışıni daha dəqiq planlaşdırmaq və qiymətləri təyin etmək üçün lazımdır. O, mallara tələbin dəyişməsi ilə bağlı riskləri azaldır və əməliyyatın hər bir mərhələsində əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

Satış proqnozunu hesablamaq üçün aşağıdakı düsturdan istifadə olunur:

*satış proqnozu = dövr ərzində satılan  
malların/xidmətlərin miqdarı  $x$  vahidə görə qiymət.*

Satışın proqnozlaşdırılmasına kömək edəcək biznes tapşırıqları bunlardır:

*Məqsədləri təyin etmək.*

*Satınalmaları idarə etmək.* Satış proqnozunun hesablanması məhsulun nə qədər sifariş veriləcəyini və anbar artıqlığı və ya çatışmazlığının qarşısını almaq üçün nə vaxt planlaşdırmağa kömək edir.

*Marketing strategiyalarını inkişaf etdirmək.* Satış proqnozundan istifadə edərək, hansı məhsulların alınacağını və hansının alınmayacağını başa düşmək olur. Bu, reklam büdcəsini ən yaxşı şəkildə necə bölüşdürməyi anlamağa kömək edir.

*Pul vəsaitlərinin hərəkətini idarə etmək.* Sahibkar gələcək dövrdə gözlənilən gəlirin səviyyəsini və mümkün xərcləri əvvəlcədən planlaşdırır. Proqnoz əsasında o, əldə olunan gəlirdən necə istifadə edəcəyini planlaşdırır: yeni filiallara sərmayə qoymaq, heyəti genişləndirmək və ya çeşidə yeni məhsullar əlavə etmək və s.

*Biznesi inkişaf etdirmək.* Bir çox filialı olan böyük bir şirkətin satış proqnozunun olmaması böyük məbləğlərin itirilməsi riskidir.

Çox vaxt satışları proqnozlaşdırmaq üçün sahibkarlar aşağıdakı məlumatları təhlil edirlər: keçmiş satış göstəriciləri, istifadəçilərin gözləntiləri, işçilərin rəy və təklifləri, habelə bazar testlərinin nəticələri.

**Metod 1. Keçmiş satışların təhlili.** Keçmiş satış həcmələrinin təhlili, biznesin əvvəlki nəticələrinə əsaslanaraq gələcək dəyərləri hesabladığı obyektiv proqnozlaşdırma üsuludur. Məsələn, keçən ay, rüb və ya il üçün. Xətti funksiya qurulur - zaman kəsiyində satış göstəricilərindən keçən qrafik üzrə xətt. Məsələn, X oxu dövrləri, Y oxu isə satılan malların sayını göstərir. Xətti funksiyanın düsturu:

$$y = ax + b,$$

burada: y proqnozlaşdırılan dəyər və ya planlaşdırılan satış həcmidir;

x dövrün nömrəsi və ya ayın və ya həftənin sıra nömrəsidir;

a — məlumatların dəyişmə sürəti və ya satışların nə qədər dəyişməsi;

b — ilkin qiymət və ya hesablamaların aparıldığı göstərici.

Tutaq ki, menecer fabrik maşınları üçün satış planını hazırlayır. Bunun üçün o, KPI yaratmalı və mart ayında nə qədər sövdələşmə olacağını güman etməlidir. Yanvarda neçə sövdələşmənin olub, baxır ki sayı “20” - dir. Sonra keçən il eyni dövr üçün nə qədər çox və ya az sövdələşmələr olub ona baxır və sayının “1” artıq olduğunu təsbit edir. O, bu fərqi dövr nömrəsində “2” – yə vurur. Nəticə aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$1 \times 2 + 20 = 22.$$

Bu, KPI-yə daxil edilə bilən mart ayı üçün sövdələşmələrin proqnozu olacaq.

Xətti funksiya ən sadə üsullardan biridir, ona görə də proqnoz çox ümumi olacaqdır. Xüsusilə, satışa təsir edəcək mövsümlilik əmsalını nəzərə almır.

Daha dəqiq hesablama aparmaq üçün qabaqcıl riyazi modellərdən, məsələn, eksponensial hamarlaşdırma metodundan (ES) və Holt-Winters proqnozlaşdırma metodundan istifadə edilir. Bunlara CRM sistemlərində rast gəlinir.

**Metod 2. İstifadəçi gözləntiləri.** Satışın proqnozlaşdırılması metodu şirkətin potensial müştərilərinin üstünlüklərini təhlil etməsinə yəni hansı məhsullar və ya xidmətlərə tələbin olacağını əsaslanır. Onlar sorğular, müsahibələr, fokus qrupları ilə işləmək və keçmiş satınalmaların təhlili vasitəsilə öyrənilir. Daha sonra əldə edilən məlumatlara əsasən satışları proqnozlaşdırırlar - hansı məhsullar hədəf auditoriyaya marağına səbəb olacaq, daha çox satılacaq.

İstifadəçilərin gözləntilərinə əsaslanan satışın proqnozlaşdırılması metodu, keçmiş satışların təhlili metodu o qədər də etibarlı deyil: çünki gözlənilən rəqəmlər realda olanlardan fərqli ola bilər. Məsələn, sosial şəbəkə səhifənizdə abunəçilər arasında sorğu keçirdiniz və hədəf auditoriyanın müəyyən bir məhsulla maraqlandığını öyrəndiniz. Amma onu satmağa başlayanda satış getmədi. Bəzi müştərilər qiymətdən, bəziləri keyfiyyətdən razı qalmadı.

**Metod 3. İşçilərin rəyi.** Satıcıların və menecerlərin rəyi də satış proqnozunun əsasını təşkil edə bilər. Müştərilər və həmkarları ilə birbaşa ünsiyyət qururlar və nəyin satılacağını və nəyin satılmayacağını güman edə bilirlər. Satınalma və ya istehsalı planlaşdırarkən bu nəzərə alınmalıdır. İşçilərin rəyi şirkətlərə bazardakı dəyişikliklərə daha tez uyğunlaşmağa kömək edir. Rəhbərlik və işçilər arasında sıx əlaqə yaranır. İnsanlar şirkətin gələcəyinə təsir edəcəkklərini hiss edirlər,

onların rəyi dəyərlidir. İşçilərin fikirlərini öyrənmək də etibarsız proqnozlaşdırma üsuludur, ona görə də digər metodlarla birlikdə istifadə edilməlidir.

**Metod 4. Bazarın təhlili.** Bazarın təhlili yeni məhsulun buraxılışı zamanı həyata keçirilə bilər. Məhsula nə qədər tələbat olacağını anlamaq üçün bazarın vəziyyəti nəzərə alınmaqla sınaqdan keçirilir. Alınan göstəricilər nəticəsində istehsal güclərinin planlaşdırılmasında, xammal və qablaşdırmaların alınmasında, reklam kampaniyalarının aparılmasında nəzərə alınır.

Satışın proqnozlaşdırılmasına kömək edən bir neçə prinsip var. Olanlardan bir neçəsinə nəzər salaq.

**Birlik prinsipi** o deməkdir ki, satış proqnozu üçün bütün göstəricilər bir-birinə uyğun olmalıdır. Yalnız bir orta qiymət götürüb ona əsasən proqnoz vermək olmur, belə ki, bütün amilləri nəzərə alınmalıdır.

**İştirak prinsipi** iştirak prinsipi hamının birlikdə işləməsi deməkdir. Layihə meneceri satışları proqnozlaşdırmaq istəyirsə, digər şöbələrdən məlumatlara ehtiyac duyacaqdır. Marketing şöbəsi bazar tendensiyaları və istehlakçı davranışı, satış şöbəsi cari göstəricilər və müştəri rəyləri, maliyyə şöbəsi isə büdcə haqqında məlumat verməlidir. Məsələn, bir supermarket şəbəkəsi bir ay ərzində paterizə edilmiş südün satışını proqnozlaşdırır. Bunun üçün o, məlumat toplayır: satınalma şöbəsi - tədarükçülərdən almağı planlaşdırdıqları süd miqdarı haqqında; marketing şöbəsi - məhsulun təşviqi üçün təşviqat kampaniyaları haqqında; satış şöbəsi - cari göstəricilər və onların mövsüm və bayramlardan asılı olaraq necə dəyişməsi haqqında. Alınan məlumat əsasında supermarketlər şəbəkəsi növbəti ay üçün südün satışı ilə bağlı proqnoz hazırlayır.

**Davamlılıq prinsipi.** Davamlılıq prinsipi o deməkdir ki, satışın davamlı olaraq proqnozlaşdırılması lazımdır. İri

şirkətlər adətən ildə və ya altı ayda bir dəfə satış proqnozlarına yenidən baxırlar, kiçik və orta bizneslər isə bunu rüblük və ya aylıq edir. Deyək ki, geyim mağazaları şəbəkəsi gələn il üçün satışları hesablayır. Menecer bu il hansı modellərin və brendlərin daha yaxşı satıldığına baxır, moda meyllərini və alıcılar arasında keçirilən sorğunun nəticələrini nəzərə alır. Amma il ərzində vəziyyət dəyişə də bilər.

**Çeviklik prinsipi** Biznesdə təkcə irəli getmək və uğursuzluqların öhdəsindən gəlmək vacib deyil. Bəzən çevik olmaq daha vacibdir - onları vaxtında fərq etmək və dəyişikliklərə tez uyğunlaşmaq lazımdır. Buna görə bir anda bir neçə proqnoz verməyə dəyər. Tutaq ki, biznes gələn il nə qədər mal satacağını planlaşdırır. Eyni zamanda, üç ssenari hazırlayır:

- optimist – satışlar artacaq;
- pessimist – satışlar düşəcək;
- realist – satışlar eyni səviyyədə qalacaq.

Bu proqnozlara əsasən şirkət plan hazırlayır. Satışlar artarsa, daha populyar məhsullar ala və ya hazırlaya, gəlirli sahəyə sərmayə qoya, yeni bazarlara çıxı bilər. Satışlar azalarsa, satış tənzimləmək üçün, marketing strategiyalarını yenidən nəzərdən keçirilməlidir. Heç bir şey dəyişməzsə, böyümə nöqtələrini axtarmaq və satışı daha fərqli şəkildə həyata keçirmək lazımdır.

Satışın proqnozlaşdırılmasının köməyi ilə biznesin həll etdiyi bir neçə vəzifələr var: istehsalı planlaşdırmaq; anbar ehtiyatlarını idarə etmək; biznes proseslərini təkmilləşdirmək; reklam büdcəsini paylamaq; marketing strategiyaları hazırlamaq; gəlir və xərcləri planlaşdırmaq; böyümə nöqtələrini tapmaqdır.

İl üçün satış proqnozunu tərtib edərkən aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır: mövsümlilik; bazar tendensiyləri; rəqabət;

marketing strategiyası; satış kanalları; məhsul çeşidində planlaşdırılan dəyişiklik; malların dəyəri; logistika; müştəri rəyi.

Satışları proqnozlaşdırarkən adətən problem proqnozun necə hesablanması deyil. Çox vaxt səhvlər bütün dəyişənlərin nəzərə alınmaması və təhlilə düzgün yanaşılmaması səbəbindən baş verir. Məsələn: qeyri-dəqiq məlumatlardan istifadə etmək; mövsümliliyi nəzərə almamaq; rəqabəti aşağı qiymətləndirmək; müştəriləri başa düşməmək; bazar vəziyyətindəki dəyişiklikləri nəzərə almamaq; yalnız bir proqnozlaşdırma metodundan istifadə etməklə kimi səhvlərə yol verilir.

Nəticə etibarilə satışın proqnozlaşdırılması mal və xidmətlərin necə satılacağı ilə bağlı biznesin fərziyyəsidir. Şirkətlər satışlarını məqsəd və hədəfləri qoymaq, strateji planlar qurmaq, satınalma və maliyyəni idarə etmək, marketing strategiyaları hazırlamaq və bizneslərini inkişaf etdirmək üçün proqnozlaşdırırlar.

Şirkətlər proqnoz verərkən çox vaxt oxşar dövrlər üçün göstəriciləri, hədəf auditoriyanı və bazarın xüsusiyyətlərini nəzərə alırlar. Tipik olaraq, proqnozlaşdırma keçmiş satışların təhlili, istifadəçilərin gözləntiləri, işçilərin fikirlərinin öyrənilməsi və bazar testlərinin aparılması yolu ilə həyata keçirilir. Dəqiqliyi artırmaq üçün keçmiş satış məlumatlarını və onlara təsir edən bütün amilləri təhlil edilir. Zəruri hallarda proqnoz yenidən nəzərdən keçirilir və dəyişdirilir.

#### **14.4 Satışın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi**

Satışın səmərəliliyinin təhlili ilk növbədə şirkətin məqsəd və vəzifələrinin xüsusiyyətlərinə əsaslanır.

Satışın performansının qiymətləndirilməsində əsas statistik məlumatların toplanması üçün zəruri olan hesabatın hazırlanmasıdır. Aydındır ki, yüksək keyfiyyətli idarəetmə qərarları yalnız vaxtında və etibarlı məlumatlar əsasında qəbul edilə bilər.

Performansı qiymətləndirmək üçün, üç fərqli əsaslı yanaşma var.

- Planlaşdırılanla və ya standartla müqayisədə faktiki nəticənin qiymətləndirilməsi əsasında.
- Dinamik dəyişikliklər əsasında (müxtəlif dövrlərin nəticələrinin müqayisəsi).
- Ən yaxşı nəticələrlə müqayisə əsasında.

Birinci yanaşma planı və ya standartı düzgün müəyyən etməyə imkan verən statistik məlumatlar və təcrübənin olması şərt ilə mümkündür. Standart həm şirkət daxilində, həm də sənayedə hazırlana bilər.

İkinci yanaşma satış göstəricilərinin dinamikasının qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur: daha yaxşı və ya daha pis.

Üçüncü yanaşma digərlərindən əsaslı şəkildə fərqlənir ki, o, orta göstəricilərə (dövr üçün) görə deyil, ən yaxşılara diqqət yetirir. Ən yaxşı nəticələr şirkətin say göstərdiyi, ona bərabər olduğu dəyər kimi qəbul edilir.

Bir çox satış göstəriciləri var.

**Bazara daxilolma mərhələsi**, aktiv böyümə, müştərini cəlb etmək bacarığı kimi əsas vəzifələri tələb edir. Bu mərhələdə planlaşdırma çox çətinləşir: bir qayda olaraq, menecer mövsümi dalğalanmaları və satış səviyyələrini aydın şəkildə proqnozlaşdırmaq üçün bazar haqqında hələ kifayət qədər məlumata malik deyil. Artım templəri planlaşdırıla bilər. Satış işçilərini “artım”ı hədəf seçərkən menecerin ikinci yanaşmadan istifadə etməsi və göstəricilərin dinamikasını qiymətləndirməsi daha məqsəduyğundur. Yeri

gəlmişkən, oxşar vəziyyət sürətlə inkişaf edən bazarda fəaliyyət göstərən əsas oyunçular üçün də xarakterikdir.

Şirkətin aktiv böyüməsi mərhələsində aşağıdakı göstəriciləri izləmək məsləhətdir:

1. Müştərilərlə əlaqələrin/təqdimatların sayı və s. və ya  
$$\text{Məhsuldarlıq} = \text{Müştəri ilə əlaqələrin sayı} / \text{İş saatlarının sayı}$$

Üstəlik, bu göstərici satış mütəxəssisi üçün icazə verilən minimum səviyyə kimi müəyyən edilə bilər və onun aşağı düşməsinə yol verilmir.

Bu işdə vacib bir detal hesabatlarla işləməkdir. Bu mərhələdə hesabat dövrü qısa olmalıdır: iki gündə bir dəfə, həftədə bir dəfə.

2. Əlaqə səmərəliliyi = Sövdələşmələrin sayı /  
Əlaqələrin sayı

Bu göstərici həm də satıcının işinin keyfiyyətindən xəbər verir.

3. Verilənlər bazasının artım faizi = Yeni müştərilərin/müqavilələrin sayı / Müştərilərin/müqavilələrin ümumi sayı  $\times 100\%$ .

Bu göstərici şirkətin bazara daxil olma sürətini göstərir.

4. Satış artımının faizi = Satış həcmi 2 dövr / Satış həcmi 1 dövr  $\times 100\%$ .

5. Satış gəliri = Mənfəət / Satış həcmi.

6. Vaxtı keçmiş debitor borclarının faizi.

**2. Davamlılıq mərhələsi:** bazar payını qorumaq, müştəriləri saxlamaq və inkişaf etdirmək vəzifəsini tələb edir. Bu mərhələdə prioritetlər dəyişir, belə ki, kəmiyyət keyfiyyətə çevrilməlidir.

Bir qayda olaraq, bu vaxta qədər menecer planlaşdırılmış dəyərləri müəyyən etmək, istehlakçı davranışını proqnozlaşdırmaq və s. Bu mərhələdə satış işçiləri şirkətin mənfəətinə xüsusi həssaslıqla yanaşmalıdırlar, çünki şirkətin

gəlirləri hesabına rəqabət üstünlükləri əldə etmək həvəsi böyükdür (qiymətin aşağı salınması, böyük endirimlər və s.). Satışın performans göstəricilərini aşağıdakı göstəriciləri izləmək üçün düzəldilməlidir:

Satış həcmi (vahid və ya pulla) şirkətin bazar payını göstərir. Bazar tutumu haqqında məlumatlar varsa, bu mövqedən qiymətləndirmək daha asan olur.

Aşağıdakı göstəricilər müştərilər üçün şiddətli rəqabət şəraitində vacibdir:

$$1. \text{ Satış gəlirliliyi} = \text{Mənfəət} / \text{Satış həcmi} \times 100\%$$

$$2. \text{ Orta sifariş üzrə mənfəət} = \text{Mənfəət} / \text{Sifarişlərin/əməliyyatların sayı}$$

$$3. \text{ Orta əməliyyat/müqavilə həcmi} = \text{Satış həcmi} / \text{Əməliyyatların sayı}$$

$$4. \text{ Daimi müştərilər (VIP müştərilər) üçün satış artımının faizi} = 2\text{-ci dövr üçün satış həcmi}^* / 1\text{-ci dövr üçün satış həcmi}^* \times 100\%$$

\* - müvafiq müştərilər qrupu üçün

$$5. \text{ Mürəkkəb əməliyyatların payı} = \text{Tam həcmli əməliyyatların sayı} / \text{Əməliyyatların ümumi sayı} \times 100\%$$

$$6. \text{ Satış performansı} = \text{Faktiki satış həcmi} / \text{Planlaşdırılmış satış həcmi} \times 100\%$$

$$7. \text{ Debitor borclarının dövriyyəsi} = \text{Satış gəliri} / \text{Dövr üzrə orta debitor borcları.}$$

Debitor borclarının dövriyyəsinin artması şirkətin əməliyyat dövrünün azalmasına təsir etməklə, şirkətin maliyyə resurslarının səmərəliliyini artırır.

$$\text{Satış şöbəsinin HR-nin səmərəliliyi}^* = \text{Mənfəət} / \text{Satış departamentində işçilərin sayı.}$$

\* - planlaşdırılan dövr ərzində dinamik təhlil edir.

$$\text{Satış xərclərinin səmərəliliyi} = \text{Satış xərcləri} / \text{Satış həcmi.}$$

Bu göstəricilər qrupu mənfəət və müştəri saxlamağa diqqət yetirməklə satışın səmərəliliyini qiymətləndirməyə imkan verir. Bu göstəricilər kənarlaşma vəziyyətini qiymətləndirmək və müvafiq idarəetmə qərarlarını qəbul etmək üçün ən yaxşı vasitə hesab edilir.

“İnsan faktoru”. Məhsulun təşviqində əsas rolunu satıcının şəxsiyyəti (onun şəxsi keyfiyyətləri, peşəkarlığı, məlumatlılığı və s.) bir işində nümayiş etdiyi şəxsi göstəricilərin mühüm rol oynayır:

- Bir işçinin satışda/gəlirdə payı;
- İşçilərin debitor borcları/vaxtı keçmiş debitor borcları;
- İşçilər tərəfindən cəlb edilən yeni müştərilərin sayı;
- Bir işçinin ümumi satışlarda habelə prioritet/yüksək gəlirli məhsulların satışında payı.

$$\text{İşçinin iş vaxtının səmərəliliyi} = \frac{\text{Müştərilərlə görüşlərin sayı}}{\text{İş saatlarının sayı}}$$

Orta müştəri xidməti müddəti (müştərinin müraciətindən məhsulun/malın çatdırılmasına qədər saat/gün).

Bu göstəricini seçərkən ən çox üçüncü yanaşmaya əməl olunur - şirkətin tarixində qeydə alınmış ən yaxşı nəticələrə əsasən götürülür.

Ən çox sertifikatlaşdırma prosesində və sınaq müddətinin sonunda qiymətləndirilən bir sıra ölçülməsi çətin olan göstəricilərdən istifadə etmək məqsəduyğundur:

- Məhsul biliyi
- Bazar biliyi
- Rəqiblərin bilikləri
- Planlaşdırma bacarığı
- Satış bacarıqları və s.

Beləliklə, satışın səmərəliliyinin birbaşa satış mütəxəssisinin peşəkar ixtisas səviyyəsindən asılı olduğu hallarda, menecer tərəfindən təhlil edilən göstəricilər

sisteminə ayrı-ayrı əməkdaşlar üzrə aparılan fərdi təhlillərin daxil edilməsi zəruridir.

### **14.5 Əməliyyat marketinqi.**

Əməliyyat marketinqi qısamüddətli planlaşdırma üfütü olan bir məhsulu tanıtmaq üçün fəaliyyətlər toplusudur. Hansı ki, qısa müddətdə məhsul və ya xidmətin bazarda mövqeyini saxlamağa və möhkəmləndirməyə yönəlmiş tədbirlər məcmusudur.

Əməliyyat marketinqinin əsas məqsədi satışların artması, mal və ya xidmətin bazarda mövqeyinin möhkəmləndirilməsi şəklinə tez və qısamüddətli nəticələrin təmin edilməsidir.

Əməliyyat marketinqində şirkətlər mövcud bazarlar və segmentlərlə işləməyə diqqət yetirirlər. Əməliyyat marketinqi müəssisələrə qısa müddətdə aşağıdakı problemləri həll etməyə kömək edir:

- satışı stimullaşdırmaqla məhsul satışını sürətləndirmək;
- hədəf auditoriyasının əsas segmentləri üçün nəzərdə tutulmuş effektiv hədəfli tanıtımlar etmək;
- müştəriləri və rəhbərləri yeni məhsul və xidmətlər haqqında məlumatlandırmaq;
- anbarda inventar dövrüyyəsini artırmaq;
- rəqiblərin hərəkətlərinə tez cavab vermək;
- dünyadakı tendensiyalara və xəbərlərə cavab verməklə auditoriya ilə effektiv ünsiyyət qurmaq.

Əməliyyat marketinqi bazar mühitindəki dəyişikliklərə operativ reaksiya əsasında mal və xidmətlərin təşviqi strategiyası olmaqla əsas məqsədi tələb və təklifdəki dəyişikliklərə tez reaksiya vermək, marketinq fəaliyyətinin yeni bazar şəraitinə uyğunlaşdırılmasıdır.

Əməliyyat marketinqi tez-tez reklam kampaniyaları, satışlar, endirimlər, xüsusi təkliflər, PR kampaniyaları və qısa

müddətdə satışın artırılmasına yönəlmiş digər fəaliyyətlər kimi alətlərdən istifadə edir.

Sürətlə dəyişən bazar mühitində əməliyyat marketinqi istənilən uğurlu biznes strategiyasının tərkib hissəsinə çevrilir.

Əməliyyat marketinqi ən qısa müddətdə müştəriləri cəlb etməyə və satışları artırmağa yönəlmiş bir strategiyadır. Bu o deməkdir ki, əməliyyat marketinqindən istifadə edən şirkətlər mal və xidmətlərini mümkün qədər effektiv şəkildə tanıtmmaq üçün bazaradakı dəyişikliklərə və istehlakçı ehtiyaclarına tez reaksiya verməyə çalışırlar.

Əməliyyat marketinqinin əsas prinsiplərindən biri **məlumatların təhlilidir**. Hansı marketinq fəaliyyətinin yüksək effekt verdiyini başa düşmək üçün müxtəlif təşviqat kanallarının performans göstəricilərini daim izləmək və təhlil etmək lazımdır. Bu, strategiyayı tez bir zamanda tənzimləməyə və büdcəni ən effektiv kanalların xeyrinə yenidən bölüşdürməyə imkan verir.

Əməliyyat marketinqinin digər mühüm elementi **bazar konyukturundakı dəyişikliklərə tez reaksiyası və çevikliyidir**. Müasir texnologiyalar və analitik alətlər sayəsində şirkətlər istehlakçıların və rəqiblərin davranışındakı dəyişikliklərə dərhal reaksiya verə bilirlər. Bu, marketinq kampaniyalarını tez bir zamanda tənzimləməyə və onları dəyişən şərtlərə uyğunlaşdırmağa imkan verir.

Əməliyyat marketinqinin uğurla həyata keçirilməsi üçün çevik qərarlar qəbul edə bilən və **ətraf mühitdəki dəyişikliklərə tez reaksiya verə bilən idarəetmə strukturuna malik olmalıdır**. Şirkətin müxtəlif departamentləri arasında məlumatın sürətli ötürülməsini və operativ qərar qəbulunu təmin etmək üçün yüksək keyfiyyətli rabitə kanallarının olması da vacibdir.

Əməliyyat marketinqinin mühüm elementi həm də **müasir texnologiyaların və avtomatlaşdırma vasitələrinin**

**istifadəsidir.** Avtomatlaşdırılmış analitika və idarəetmə sistemləri qərarların qəbulu prosesini və xarici mühitdəki dəyişikliklərə reaksiyanı əhəmiyyətli dərəcədə sürətləndirə bilər. Bu, şirkətlərə daha çevik olmağa və bazardakı dəyişikliklərə tez reaksiya verməyə imkan verir.

Ümumiyyətlə, **əməliyyat marketinqi şirkətin məhsullarının ən operativ və effektiv təbliğinə yönəlmiş strategiyadır.** Operativ marketinqin uğurla həyata keçirilməsi üçün bazarın vəziyyətini daim təhlil etmək, dəyişikliklərə çevik reaksiya vermək, çevik idarəetmə strukturuna malik olmaq və müasir texnologiyalardan və avtomatlaşdırma vasitələrindən istifadə etmək lazımdır. Bütün bunlar şirkətlərə satışları artırmağa və bazarda effektiv rəqabət aparmağa imkan verir. Beləliklə əməliyyat marketinqi “Sabah nəticələri yaxşılaşdırmaq üçün bu gün hansı tədbirləri görə bilərik?” sualının cavabıdır.

Əməliyyat marketinqində əsas problemlər bunlardır:

Bazar dəyişikliklərinə zəif reaksiya. Əməliyyat marketinqində əsas problemlərdən biri bazar dəyişikliklərinə kifayət qədər reaksiya verməməkdir. Müasir şəraitdə bazar əvvəlkindən daha sürətlə dəyişir və bu dəyişikliklərə tez uyğunlaşa bilməyən şirkətlər imkanları əldən vermək və rəqabət qabiliyyətini itirmək riski ilə üzləşirlər.

Məlumatlardan qeyri-səmərəli istifadə. Digər əsas problem məlumatların səmərəsiz istifadəsidir. Bir çox şirkətlər böyük həcmdə məlumat toplayır, lakin tez marketinq qərarları qəbul etmək üçün bu məlumatları necə təhlil edib tətbiq etməyi bilmirlər. Analitik sistemin olmaması və məlumatların istifadəsində uyğunsuzluq əldən verilmiş imkanlara və səhv qərarlara gətirib çıxarır.

Marketing və şirkətin digər şöbələri arasında səmərəsiz qarşılıqlı əlaqə. Əməliyyat marketinqdə üçüncü problem marketinqin şirkətin digər şöbələri arasında səmərəsiz

qarşılıqlı əlaqəsidir. Marketing kampaniyalarının həyata keçirilməsi çox vaxt satış, istehsal və maliyyə kimi digər şöbələrlə əməkdaşlıqdan asılıdır. Digər şöbələrin qarşılıqlı əlaqəsi və ehtiyaclarının başa düşülməməsi ardıcılığın pozulmasına və marketing strategiyalarının həyata keçirilməsində səmərəliliyin azalmasına səbəb ola bilər.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Satış təhlili nədir və nə üçün lazımdır?
2. Satış proqnozu nədir və onun hansı növlərini vardır?
3. Nə üçün müəssisə satışları proqnozlaşdırmalıdır?
4. Satış planı ilə satış proqnozu arasındakı fərqi səciyyələndirin?
5. Proqnozlaşdırmanın üsulları hansılardır, bu haqda nə deyə bilərsiniz?
6. Satış proqnozu haqqında nə deyə bilərsiniz?
7. Satışın proqnozlaşdırılmasına kömək edən hansı prinsiplər var?
8. Satış göstəriciləri və nə üçün əhəmiyyətlidir?
9. Əməliyyat marketinginin əsas prinsipləri hansılardır?
10. Əməliyyat marketing strategiyalarının həyata keçirilməsində səmərəliliyin azalmasına nələr səbəb ola bilər?

## XV. FƏSİL

### BİZNESİN RƏQƏMSALLAŞDIRILMASI KONTEKSİNDƏ SATIŞIN STİMULLAŞDIRILMASI

#### 15.1 Rəqəmsal transformasiyanın satış prosesinə təsiri

Rəqəmsal transformasiyanın sürətli inkişafı şirkətlərdən yeni şəraitə uyğunlaşmağı tələb edir ki, bu da təkcə onların rəqabət qabiliyyətini artırmağa deyil, həm də müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəni yaxşılaşdırmağa imkan verir.

Biznesin rəqəmsallaşması nə üçün və kimə lazımdır sualına daha sadə dildə desək, biznesin rəqəmsallaşdırılması - bütün prosesləri sadə və başa düşülən elektron formaya köçürməyə imkan verən tədbirlər kompleksidir. Bu, işçilərin enerjilərini şirkətin inkişafına sərf edə bilmələri üçün monoton işlərdən azad etməyə kömək edir.

Rəqəmsallaşma aşağıdakı sahələr üçün xüsusilə zəruridir:

**Elektron ticarət.** Sifarişlərin yerləşdirilməsi və göndərilməsi prosesi onlayn baş verir. Bunun üçün rəqəmsal texnologiyalar lazımdır.

**FMCG** (Sürətli İstehlak Malları) – sektorunda müştərilərin cəlb edilməsi və saxlanılması istifadəçilərin maraqları və əvvəlki davranışlarına əsaslanan fərdiləşdirilmiş yanaşmaların tətbiqini tələb edir. Eyni zamanda, rəqəmsallaşma prosesi yalnız B2C seqmenti ilə məhdudlaşmış; bu sahədə istifadə olunan texnologiyaların əhəmiyyətli bir hissəsi B2B mühitinə də inteqrasiya edilmişdir. Ən böyük brendlər digər şəhər və ölkələrdəki satış nöqtələrinə xidmət göstərmək üçün öz B2B platformalarını işə salırlar. Onların üzərində dilerlər sifariş verə, göndərişləri izləyə, elektron sənəd dövriyyəsinə apara və hesabatlar hazırlaya bilərlər. Təchizatçının mühasibat proqramları ilə inteqrasiyası real vaxt rejimində anbar qalıqlarına nəzarət etməyə imkan verir.

Bu gün rəqəmsallaşma istisnasız olaraq bütün şirkətlər üçün bu və ya digər dərəcədə zəruridir. “Rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafı strategiyası” - na əsasən 2030-cu ilədək ölkəmizdə 650-dək şirkətin rəqəmsallaşması nəzərdə tutulub”. Bu həm e-ticarət, həm də oflayn ticarətə aiddir. Bu, müasir istehlakçının davranış modelinin dəyişməsi ilə bağlıdır. Belə ki, daha çox alıcı rəqəmsal platformalardan və həllərdən istifadə edir.

Ölkəmizdə və bütövlükdə dünyada istehlak cəmiyyəti artıq rəqəmsallaşır, bu da texnologiyanın sürətli inkişafı ilə bağlıdır. İstehlakçı tələblərini ödəmək üçün şirkətlər müasir texnoloji həllər tətbiq etməlidirlər. İqtisadi tənəzzül və dəyişən bazar şəraitində bu rəqəbat mübarizəsinin əsas vasitələrindən birinə çevrilir.

**Müştəri dəstək sistemləri olan çatbotlar və messengerlərdən istifadə.** Messenger dəstək sistemlərindən səmərəli istifadə müvafiq messengerlərin və iş platformalarının düzgün seçilməsini, habelə auditoriyanın formalaşdırılmasını və onun məqsədyönlü seqmentlər üzrə bölünməsinə nəzərdə tutur. Müştəri ilə ünsiyyət üçün çatbotlar satışın və marketinqin rəqəmsallaşdırılmasına şərait yaradır.

Satışın rəqəmsallaşdırılmasında aşağıdakı əsas tendensiyalar fərqlənir:

- müştərilərlə real vaxt rejimində işləməyə diqqət;
- rabitə kanallarının hər birinin "rəqəmləşdirilməsi";
- xüsusi vasitələrdən istifadə edərək auditoriyanın dərindən təhlili;
- onlayn rəylərin daim təhlili.

Satışların rəqəmsallaşdırılması istiqamətində ilk addım onlayn məhsul kataloqu olan onlayn mağazanın işə salınması və onun əsas sistemlərlə inteqrasiyası ola bilər.

Beləliklə, şirkət rəqəmsal kanallar vasitəsilə müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəyə başlaya biləcək.

Satışın rəqəmsallaşdırılması aşağıdakılardan ibarətdir:

**Ağıllı və ya smart (başdan-ayağa) təchizat zəncirinin qurulması** - süni intellekt alqoritmləri, proqnozlaşdırıcı analitika və Big Data əsasında logistik proseslərin optimallaşdırılması, həmçinin rəqəmsal rəyin gündəlik təhlili əsasında qərarların qəbul edilməsi.

Bu yanaşma istehsalçıdan istehlakçıya tədarük zəncirinə nəzarəti təmin edir və tələbin dəqiq proqnozlaşdırılmasına imkan verir.

**Omnikanal mühitin yaradılması.** Omnichannel istifadəçini istənilən kanalda və istənilən platformada tanımağa imkan verən xüsusi texnologiyaların istifadəsini nəzərdə tutur: veb saytda, mobil proqramda, sosial şəbəkələrdə, messengerdə və ya söhbət botunda. Burada davamlı dialoqa, ünsiyyətin fərdiləşdirilməsinə və istehlakçının şirkətlə qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində təcrübəsinin təkmilləşdirilməsinə imkan verən sorğu və satınalmaların tarixi saxlanılır. Rəqəmsal müştəri profilinin yaradılmasında, bütün istifadəçi hərəkətləri haqqında məlumat avtomatik olaraq onun profilinə yüklənir və bütün sistemlərlə inteqrasiya olunur.

Satış nöqtələrində istifadəçilərin identifikasiyası izləmə və vizual tanınma sistemlərindən istifadə etməklə avtomatik şəkildə həyata keçirilir və toplanmış məlumatlar fərdiləşdirmənin təmin edilməsində, məqsədyönlü təkliflərin formalaşdırılmasında və hədəflənməsində əsas rol oynayır.

**Təkliflərin fərdiləşdirilməsi və müştəri təcrübəsinin optimallaşdırılması (UX).** Fərdiləşdirmə şəxsi qiymətlər və xüsusi şərtlər vasitəsilə təklifin aktuallığının artırılmasını nəzərdə tutur. Məhz bu, potensial müştərinin real alıcıya daha yaxşı çevrilməsinə imkan verir. Davranış təhlili, sosial şəbəkələrdən statistik məlumatların alınması və kuki (kompüterdə və ya mobil cihazda saxlanılan kiçik mətn faylı) analizinə əsaslanır. McKinsey-in fikrincə, fərdiləşdirmə

şirkətin marketing xərclərinin səmərəliliyini 10-30%, gəlirləri isə 5-15% artırmağa kömək edir.

**Proseslərin avtomatlaşdırılması** - bura tez-tez verilən suallara cavablar, sifariş formalarının avtomatik doldurulması və məhsul seçimində yardım daxildir. Avtomatlaşdırma süni intellekt və Machine Learning-in istifadəsinə əsaslanır. O, müştərilərlə işi optimallaşdırır və satınalma prosesinin hər bir mərhələsində daha effektiv əlaqə qurmağa imkan verir.

Şirkətlər müxtəlif səbəblərdən rəqəmsallaşma prosesinə keçid haqqında qərar qəbul edirlər; bunlara xərclərin azaldılması, rəqabət mühitində üstünlüyün əldə edilməsi və digər strateji məqsədlər daxildir. Rəqəmsallaşma iki əsas formada həyata keçirilə bilər: tam (hərtərəfli) və qismən.

**Tam rəqəmsallaşma** biznesin transformasiyasını, iş proseslərinin yenidən qurulmasını və daxili korporativ mədəniyyətin qlobal səviyyədə dəyişdirilməsini əhatə edir. Bu, idarəetmə sisteminin və işçi şüurunun yenidən qurulmasıdır. Biznesin tam rəqəmsallaşması aşağıdakı sahələri əhatə edir:

- biznes modelinin transformasiyası;
- əsas proseslərin rəqəmsallaşdırılması (istehsal, satınalma, təchizat);
- şirkətin bazar təklifinin və onun məhsul portfelinin rəqəmsallaşdırılması;
- insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin transformasiyası;
- kadr hazırlığı və işçilərin IT savadlılığının artırılması;
- hesabatların idarə edilməsinin avtomatlaşdırılması.

Təkcə rəqəmsallaşdırma üçün yol xəritəsinin hazırlanmasının dəyəri bir neçə min manat təşkil edə bilər. Bunlar yalnız uzun müddətdə öz bəhrəsini verəcək olan ciddi investisiyalardır. Fərdi proseslərin rəqəmsallaşdırılması daha

sürətli və daha az xərclə həyata keçirilə bilər. Bu həll pandemiya zamanı ən populyar və tələbatlı hala gəldi.

Rəqəmsallaşma təkcə yeni proqram təminatının alınması və quraşdırılması deyil. Şirkət müştərilərlə iş formatını dəyişmədən, həm işçilərin, həm də istehlakçıların İT savadlılığını artırmadan edə bilməz. Onların yeni bir şey öyrənmək istəyi burada çox vacibdir.

Rəqəmsallaşmanı necə həyata keçirmək olar:

**Addım 1.** *Şirkətin və onun biznes proseslərinin təhlili əsasında məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, transformasiya strategiyasının hazırlanması, habelə müştərilərlə ünsiyyətin keyfiyyətinin və effektivliyinin qiymətləndirilməsi zəruridir.* Bu tam rəqəmsallaşmaya ehtiyacın olub-olmadığını və ya fərdi həllərin həyata keçirilməsinin kifayət olduğunu müəyyənləşdirməyə ehtiyac yaranır.

**Addım 2.** *Uyğun texnologiyalar və rəqəmsallaşdırma alətlərini seçilməlidir.* Onlardan çox var, amma hamısı lazımlı və sərfəli deyil. Mövcud tendensiyaları öyrənməklə, problemlər və ehtiyaclar əsasında biznes üçün ən vacib alətləri müəyyənləşdirmək lazımdır.

**Addım 3.** *Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi.* Bağlantı prosesi müəyyən vaxt tələb edir və bu müddət ərzində mütəxəssislər texnologiyaların sınaqdan keçirilməsini, texniki nasazlıqların aradan qaldırılmasını, işçi heyətinin təlimləndirilməsini, eləcə də istehlakçılar üçün istifadəyə dair təlimatların hazırlanmasını təmin etməlidirlər.

**Addım 4.** *Nəticələrin təhlili.* Rəqəmsallaşma texnologiyaları xərclərin azaldılması və satışların artması baxımından nəzərəcarpacaq nəticələrə gətirib çıxarmalıdır. Onlar müştərilərə xidməti kökündən təkmilləşdirməli, prosesləri sürətləndirməli və personalın işini avtomatlaşdırmalıdır. Əgər belə deyilsə, başqa

texnologiyalar axtarmaq lazımdır, əks halda rəqəmsallaşma büdcəyə ziyan vurur.

Rəqəmsallaşma satışın avtomatlaşdırılması və müştəri xidmətlərinin fərdiləşdirilməsi üçün müəyyən texnoloji həllərin həyata keçirilməsinə əsaslanır.

**Oflayn satış nöqtələri üçün alətlər.** Bunlar xidmətin keyfiyyətini yaxşılaşdıran, müştərilərin tanınmasını, vizuallaşdırılmasını və seçim prosesində maksimum rahatlığı təmin edən texnoloji həllərdir. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

- özünəxidmət kassaları;
- təmassız ödəniş sistemi;
- pərakəndə satış şəbəkələrinin mobil tətbiqləri;
- satış sahəsində malların müstəqil seçilməsi üçün toxunma panelləri;
- planşetlər - müştərinin ehtiyaclarını tez müəyyən etməyə kömək edəcək, ona vitrində olmayan malları nümayiş etdirəcək;
- audio nişanlar - satıcının paltarına yapışdırılır və alıcı ilə söhbəti yazır;
- videogörmə texnologiyaları üz tanıma funksiyası olan xüsusi videokameralardır ki, bu da müəyyən bir satış nöqtəsinin hədəf auditoriyasının dəqiq portretini yaratmağa və reklamın effektivliyini artırmağa imkan verir. Məsələn, ekranlarda bir gənc qız üçün ən uyğun olan reklam videosunun yayımını təmin edə bilər.

Beləliklə rəqəmsal transformasiya müasir şirkətlərin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında əsas amil olmaqla yanaşı həm daxili proseslərin, həm də müştəri təcrübəsinin təkmilləşdirilməsinə mühüm töhfə verir.

## **15.2 Satışın rəqəmsallaşdırılması**

Bəs rəqəmsal satış və ya satışın rəqəmsallaşması nədir sualına aşağıdakı kimi aydınlaşdırmağa çalışacağıq.

Satışın rəqəmsallaşdırılması düzgün təşkil edilməli olan yeni bir rutin prosesdir. Hansı ki, rəqəmsal satış və ya satışın rəqəmsallaşdırılması müxtəlif onlayn alətlər və texnologiyalardan istifadə etməklə satış proseslərinin rəqəmsal formata köçürülməsidir.

Başqa sözlə satışın rəqəmsallaşdırılması xüsusi rəqəmsal texnologiyalar və alətləri birləşdirərək satışın tam və ya qismən internetə ötürülməsidir. Bu, çox kanallı paylama şəbəkəsi yaratmağa, təklifləri fərdiləşdirməyə və müştəri təcrübəsini optimallaşdırmağa yönəlmiş bütün proseslər toplusudur. Rəqəmsallaşmanın son məqsədləri satışları artırmaq və şirkət xərclərini azaltmaqdır.

Satışların rəqəmsallaşması şirkətə təkcə rəqiblər qarşısında üstünlük vermir. Həm də biznesin uzunmüddətli yaşaması üçün əsas şərtlərdən biridir.

Rəqəmsal satışlar təkcə internet vasitəsilə satış deyil, müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəyə kompleks yanaşmadır. Belə ki, bir və ya bir neçə rəqəmsal texnologiyaya əsaslanan satış kanallarına aşağıdakılar daxildir: veb sayt vasitəsilə, mobil proqram vasitəsilə satış, M2M satışları (maşından maşına), elektron ticarət platformalarında satış və s.

Potensial müştəriləri müəyyən etmək, cəlb etmək və real müştərilərə çevirmək üçün onlayn kanallardan istifadə edilir. Bu biznes problemlərini həll etməyə və böyüməyə təkan vermək üçün məhsullar və həllər tapmaqla yeni və mövcud müştərilərlə əlaqələr qurmağa kömək edir.

Sual yaranır: rəqəmsal məhsulları satmağa dəyərmi? Bəli, rəqəmsal məhsulların satışı aşağı məsrəflərlə passiv gəlir əldə etmək istəyənlər üçün faydalıdır. Rəqəmsal məhsullar

yüksək gəlirlidir və yaradıldıqdan sonra minimum texniki xidmətlə qeyri-müəyyən müddətə satıla bilər.

Satışlar nadir hallarda rəqəmsal transformasiyanın hədəfi olur, amma əslində rəqəmsal dəyişikliklərdən ilk faydalanan satış işçiləridir. Rəqəmsal komponent hələ məhsula əlavə edilməmişdir, o, yalnız dizayn edilərək planlaşdırılmışdır. Bu, ənənəvi məhsulu “smart” və ya “dijital” adlandırmaqla güclü rəqabətin olduğu qırmızı okeandan çıxmağa imkan verir.

Rəqəmsal satışda müştəri ilə ünsiyyət ideyası dəyişir. Məsələn, əgər ənənəvi satışda: “Soyuducumuzu münasib qiymətə alın - səssiz işləyir və enerjiyə qənaət edir.” Rəqəmsal satışda: rəqəmsal sensorlar və süni intellekt elementləri ilə idarəetmə sistemlərindən istifadə edərək soyuducudan necə istifadə edilməsi müzakirə edilir. Əgər əvvəllər - rəqiblər arasında əsas mübarizə müntəzəm təqdimatlar və qiymət üstünlüyü üzərində qurulurdusa, indi yanaşma dəyişib: müştəri nümayəndələri ilə seminarlar təşkil olunur. Bu seminarların məqsədi təkcə satış etmək deyil, məhsulun maksimum səmərəliliyini təmin edəcək ideal rəqəmsal komponentləri birgə dizayn etməkdir.

Bu vəziyyətdə rəqiblərlə müqayisədə ənənəvi formada fəaliyyət göstərən şirkətlər çarəsiz vəziyyətə düşür. Rəqəmsal satışda məhsullar internetə qoşulub, məlumatlar IoT vasitəsilə toplanır, buludda işlənir və süni intellektlə effektiv idarə olunur. Müştəriyə belə bir rəqəmsal həllə yaxşı bir məhsul təklif etdikdə, onun satın alma qərarına böyük təsir göstərir.

Satış menecerindən adi bir məhsulu satmaq tələb olunduğu zaman rəqiblərə və əlaqəli sənayelərə diqqətlə baxmalı və adi məhsulu SMART-a necə çevirəcəyini anlamalıdır. Məhsulun rəqəmsallaşma səviyyəsi artdıqca onun diqqət cəlb etmə imkanları genişlənir, üstünlüklərinin müştərilərlə əsaslandırılmış şəkildə müzakirəsi asanlaşır və

beləliklə də məhsulun yalnız aşağı qiymət amili ilə deyil, istifadəsinin yaratdığı yüksək səmərəlilik əsasında satış ehtimalı yüksəlir.

Satış departamentləri bu cür dəyişikliklərə hazırdırmı?, Rəqəmsallaşma həqiqətən satışa kömək edir. Ancaq əlbəttə ki, rəqəmsal mədəniyyət bir gündə yaranmır və bunlar çox fərqli satış bacarıqlardır - keçmişin aqressiv (ənənəvi fiziki) satışı və hər şeyin API vasitəsilə ideal olduğu rəqəmsal əməkdaşlıq. Məhsulu rəqəmsal hala gətirən satış şöbələri yenidən hazırlanmalı, müştəri ilə qarşılıqlı əlaqədə yanaşmanın özü və bu qarşılıqlı əlaqə mədəniyyəti dəyişdirilməlidir.

Rəqəmsal malların satışı fiziki malların satışı ilə müqayisədə bir sıra üstünlüklərə malikdir:

**Minumum xərclər və kapital qoyuluşu.** Rəqəmsal məhsulların satışında şirkət təsis etmək, ofis icarəsi, inventar almaq, əlavə işçilər, daşınma haqqını ödəmək və ya tədarük zəncirinin pozulması kimi hallar olmur.

**Yüksək gəlirlilik.** Rəqəmsal məhsullar daha az xərc tələb edir, beləliklə satışdan daha çox gəlir əldə edilir.

**Komputerləşmə imkanı.** Sifarişlərin proqram təminatı vasitəsilə rəqəmsal formatda hazırlanaraq operativ şəkildə göndərilməsi təmin edilir.

**Çevik məhsullar.** Rəqəmsal məhsulları biznesə integrasiya etmək üçün bir çox variant var: e-poçt siyahısını genişləndirmək üçün pulsuz məhsullar daxil etmək, eksklüziv məzmunu daxil olmaq üçün pullu abunəliklər və ya rəqəmsal məhsullardan istifadə etmək üçün lisenziyalar.

**Yeni texnologiyaları araşdırmaq.** Yeni texnologiyalar olan blokçeyn və süni intellekt kimi rəqəmsal məhsullar pul qazanmağa kömək edə bilər. Məsələn, NFT (dəyişdirilməsi mümkün olmayan pul) bazarının 2025-ci ilə qədər 609 milyon dollara çatacağı gözlənilir ki, bu da rəqəmsal istifadəçilər üçün yeni imkanlar yaradır.

**Elektron təhsil getdikcə populyarlaşır.** Onlayn müəllimlər öz bizneslərini inkişaf etdirmək üçün rəqəmsal məhsullardan istifadə edirlər və elektron təhsil biznesinin 2030-cu ilə qədər 848 milyard dollara çatacağı gözlənilir.

**Məkan məhdudiyyətinin olmaması.** Rəqəmsal məhsullar fiziki göndərmə tələbi olmadığından beynəlxalq çatdırılma məhdudiyyətləri olmadan qlobal miqyasda satışa təqdim edilə bilər.

**Ekoloji cəhətdən təmiz məhsullar.** Rəqəmsal məhsullar fiziki mallara nisbətən daha az karbon izinə malikdir. Ekoloji cəhətdən təmiz məhsullar cəmiyyətin qoruyucuları, həm də etik dəyərlərin müdafiəçiləridir.

Faydaları ilə yanaşı, rəqəmsal məhsullar da satıcılar üçün çətinliklər yaradır. Bir çox rəqəmsal məhsulların istehlakçıları pulsuz alternativlərə çıxış əldə edirlər.

Fiziki məhsullarla müqayisədə rəqəmsal məhsullar da piratlığa məruz qala bilər. Belə ki, məhsulları qorumaq üçün xüsusi alətlər və təhlükəsizlik sistemləri tələb oluna bilər.

### **15.3 Satış departamentinin idarə edilməsi üçün e-ticarət alətləri**

**Süni intellekt (AI).** O, telefon danışqlarını təhlil edə və onları CRM-də kartlarla əlaqələndirə bilər. Nəticədə ayrı-ayrı menecerlərin fəaliyyətini qiymətləndirmək mümkün olur. Bundan əlavə, süni intellekt qərar qəbul etməyi, istehlakçı sorğularını təhlil etməyi və sifariş verməyi öyrənəcək. Bu fantastik səslənsə də, bu texnologiya tezliklə gündəlik reallığa çevriləcək.

**Artırılmış reallıq (Augmented Reality və ya AR)** virtual obyektlərin real dünyada superpozisiyasıdır. Onu həyata keçirmək üçün bir smartfon və ya planşet kifayətdir,

sadəcə xüsusi proqram quraşdırmaq lazımdır. Bəzi AR obyektləri birbaşa brauzerdə işləyir.

**Virtual reallıq (VR)** istifadəçinin virtual mühitə daxil olduğu üçölçülü texnoloji sistemdir. Bu məkana daxil olmaq üçün kompüterə qoşulan Oculus Rift tipli VR eynəklərindən istifadə olunur. VR texnologiyasının əsasını güclü emosional təsir və istifadə zamanı yaranan xəyali effektlər təşkil edir. Nəticədə unikal istifadəçi təcrübəsi formalaşır və marka sadıqlıyı güclənir. Bununla yanaşı, VR məhsul seçiminə müəyyən dərəcədə real dəstək versə də, daha çox əyləncə xarakteri daşıyır. Kiçik şirkətlər belə bahalı bir həlli ödəyə bilmirlər. Belə ki, şirkətlər satışı artırmaq üçün VR-dən malların rəqəmsal nüsxələri ilə vitrin yaratmaq üçün istifadə edə bilirlər. Məsələn, onlayn geyim və ya ayaqqabı mağazasında.

**Böyük verilənlər. Big Data.** Böyük həcmdə məlumatların təhlili, müştərilərin ehtiyaclarını təmin etməyə, o cümlədən fərdi təkliflər hazırlamağa və brendə sadıqlıyını artırmağa imkan verir. İstifadəçilər haqqında toplanmış məlumatlar fərdiləşdirilmiş reklamlar üçün əsas rol oynayır.

**Proqnozlaşdırıcı analitika.** Mövcud məlumatlar əsasında istehlakçıların davranışını və onların tələbini proqnozlaşdırmağa kömək edir.

**Əşyaların İnterneti (IoT).** Bunlar şəbəkəyə qoşulmuş maşın və ya cihazlardır. IoT müştəri məlumatlarının, davranışlarının toplanmasına və təhlilinə imkan verir ki, bu da fərdiləşdirilmiş marketing, logistikanın optimallaşdırılması və gündəlik tapşırıqların avtomatlaşdırılmasına gətirib çıxarır. Megafon operatorunun məlumatına görə, IoT-nin tətbiqi ilə şirkətlərin 41%-i xərclərini 17% azaldıb, şirkətlərin 22%-i isə gəlirlərini 35% artırıb.

**"Soyuq zənglər" in robotlaşdırılması.** İşçi heyətini yalnız satışın daha vacib mərhələlərinə cəlb etməyə kömək edir.

**Çatbotlar (Chatbot).** Çatbot müştərilərlə məsləhətləşir, problemi həll edir və düzgün məhsulu təklif edir. Müştərini tanıması və onunla şəxsi dialoq apara bilməsi üçün o, CRM və zəng mərkəzləri ilə inteqrasiya olunub.

**Blokçeyn (Blockchain) texnologiyaları.** Bu məlumatları əlaqəli bloklar zəncirində saxlayan dəyişdirilməmiş şəkildə paylanmış verilənlər bazasıdır. Sadə dillə desək, blokçeyn yüksək səviyyədə təhlükəsiz məlumatların qeydiyyatı və qorunmasını təmin edən sistemidir. Texnologiya əvvəlcə kriptovalyutalar üçün icad edilmişdi, lakin daha sonra tədarük zəncirinin idarə edilməsi üçün də istifadə olunmağa başladı. Blokçeyn qarşı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqəni asanlaşdırır, onu mümkün qədər şəffaf və idarəolunan edir. Bu texnologiya istifadəsinin nisbətən sadə olması ilə yanaşı, ödənişlər də daxil olmaqla əməliyyatların vasitəçilər olmadan həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Məlumatlar mümkün qədər şifrələnir, təhlil edilərək müxtəlif saxtakarlıqlardan qorunur.

Ölkəmizdə **CRM, ERP, CDP texnologiyaları** yeni olsa da, gələcəkdə daha geniş istifadə olunacaq.

Bu sistemlər satış prosesini avtomatlaşdırır, sürətləndirir, konversiyanı artırır və şirkət daxilində məlumat mübadiləsinə imkan verir. Onlar rəqəmsal müştəri profillərini birləşdirir. Dünyada populyar CRM sistemləri bunlardır: 1C, Bitrix24, AmoCRM və FrechOffice.

**Bulud texnologiyaları.** Uzaq serverlər üzərində məlumatların onlayn rejimdə saxlanmasını təmin edən və məlumatların təhlükəsizliyinə zəmanət verən xidmətlər toplusudur. Bulud texnologiyaları e-ticarəti əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirir, onu daha səmərəli və rahat edir.

Onların köməyi ilə istənilən vaxt məlumatlar əldə etmək olur. Populyar xidmətlərə - Google Drive, OneDrive və DropBox-dur.

**Logistikanın rəqəmsallaşdırılması vasitələri.** Bunlara daşınma xərclərinin hesablanması üçün onlayn kalkulyator, yükü izləmək imkanı olan onlayn xəritələr və daşıyıcı seçim sistemləri daxildir. Bu alətlər xərcləri azaltmağa, sənəd axınını optimallaşdırmağa, müştərilər və yüklərlə işin keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa kömək edir.

### ***Rəqəmsal həllərin tətbiqində çətinliklər.***

1. Təşkilati problemlər. Bunlara daxildir: Şirkətlərin 54%-i üçün rəqəmsal həllərin həyata keçirilməsində təcrübənin olmaması, habelə 49%-ində layihənin tamamlanma tarixlərinin səhv qiymətləndirilməsi, 48%-ində layihələri həyata keçirmək üçün kifayət qədər ixtisaslı kadrların olmaması, 48%-ində müxtəlif şöbələr arasında səmərəsiz qarşılıqlı əlaqə.

2. Maliyyə çatışmazlığı. Şirkətlərin 83%-ində xüsusi strategiyaların olmaması Rəqəmsal həllərin tətbiqi ilə bağlı qarşıdakı illər üçün dəqiq plan yoxdur. Belə ki, nəyin və niyə həyata keçiriləcəyi ilə bağlı konkret bir anlayış yoxdur.

3. Biznes proseslərinin dəyişdirilməməsi: yeni idarəetmə sistemi yaradılmadan və müştərilərlə qarşılıqlı əlaqənin yeni səviyyəsinə çatmadan yalnız istifadə olunan həllərin texnoloji tərəfinə diqqət yetirilməsi. *Kadrların marağının olmaması, rəqəmsal texnologiyalara yiyələnmək və ondan istifadə etmək istəməməsi.* İşçilərə izah etmək lazımdır ki, “maşınlar onları əvəz etməyəcək”. Rəqəmsallaşmanın məqsədi kadrların dəyişdirilməsi deyil, onların iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasıdır.

4. *Rəqəmsallaşmanın gələcək perspektivləri.* Mütəxəssislər bildirirlər ki, çətin iqtisadi vəziyyətə baxmayaraq, rəqəmsallaşmanın tempi daha da sürətlənəcək və

bizneslər yüksək texnologiyalara investisiya qoymağa davam edəcək. Rəqəmsallaşmanın artımı həm global miqyasda, həm də ölkəmizdə pərakəndə satış sahəsində də müşahidə olunur. Bu gün əksər yerli şirkətlər satış prosesində rəqəmsal texnologiyalardan istifadənin zəruriliyini başa düşürlər. Belə bir fikir mövcuddur ki, müasir rəqəmsal həllərin tətbiqi olmadan, artan rəqabət şəraitində şirkətlərin bazardakı mövqelərini qoruması mümkün olmayacaq.

### **YOXLAMA SUALLARI**

1. Biznesin rəqəmsallaşması nə üçün lazımdır və bu iqtisadiyyata necə təsir edir?
2. Biznesdə rəqəmsallaşmanın əsas üstünlükləri nələrdir?
3. Rəqəmsal transformasiyanın biznes üçün faydaları haqqında danışın?
4. Satışın rəqəmsallaşdırılmasının ümumi xarakteristikasını verin?
5. Rəqəmsal transformasiya satışa necə təsir edir?
6. Rəqəmsallaşma ilə satışları necə artırmaq olar?
7. Satış menecerindən adi bir məhsulu satmaq tələb olunarsa, nə etməlidir?
8. Rəqəmsal malların satışı fiziki malların satışı ilə müqayisədə hansı üstünlüklərə malikdir?
9. Rəqəmsal həllərin tətbiqində nələr çətinliklər yarada bilər?

### **İzahlı lüğət**

**Alıcı** - mal və ya xidmətlərin dəyərini ödəməklə onu satın alan fiziki və ya hüquqi şəxsdir. Alqı-satqı əməliyyatı kontekstində alıcı mal və ya xidmətləri əldə edən tərəflərdən biridir.

**Agent** - satıcı və ya alıcı ilə bağlanmış müqavilə əsasında, onların adından və ya maraqları naminə hərəkət edərək nisbətən uzunmüddətli əqdlərin bağlanmasına köməklik etmək hüququna malik olan fiziki və ya hüquqi şəxsdir.

**Bazar segmenti** - bazarın digər qruplarından fərqlənən, oxşar xüsusiyyətlərə və ehtiyaclara malik istehlakçılar qrupudur. .

**Bazarın segmentləşdirilməsi** – hədəf auditoriyanın konkret məhsula reaksiyasını daha yaxşı başa düşmək və ən effektiv marketing strategiyaları hazırlamaq məqsədilə bazarın oxşar xüsusiyyətlərə malik istehlakçılar qruplarına bölünməsi prosesidir.

**Bazar növü B2B** - şirkətlərin son istehlakçılara deyil, başqa şirkətlərə mal və ya xidmətləri satdığı bazar münasibətlərinin bir növüdür. Sənaye təyinatlı mal və xidmətlər bazarıdır. B2B hüquqi şəxslər arasında qarşılıqlı fəaliyyət prinsipinə əsaslanır.

**Bazar növü B2C** - şirkətlərin mal və ya xidmətlərini birbaşa son istehlakçılara, yəni fiziki şəxslərə satdığı bazar münasibətlərinin bir növüdür. İstehlak məqsədləri üçün mal və xidmətlər bazarıdır. B2C modeli fərdi alıcılara yönəlir və onların şəxsi ehtiyaclarını ödəmək məqsədini daşıyır.

**Butik mağazalar** - dəbli malların, geyimlərin, unikal aksesuarlar və ya xüsusi dizaynlı məhsullar təklif edən malların yüksək qiymətə satıldığı mağazalardır.

**Birbaşa paylama kanalı** – məhsul və xidmətlərin istehsalçıdan istehlakçıya vasitəçi təşkilatların iştirakı olmadan hərəkətini nəzərdə tutan paylama kanalıdır.

**Broker** - qarşılıqlı maraq doğuran satıcılar və alıcılar tapan, onları bir araya gətirən, lakin əməliyyatda nə öz adından, nə də zəminin adından iştirak etməyən fiziki və ya hüquqi şəxsdir.

**Qarışıq paylama kanalı** – birbaşa və dolaylı paylama kanallarının xüsusiyyətlərini özündə birləşdirən kanaldır.

**Diler** - sənaye müəssisələrindən mal alıb müştərilərə satan, xidmət öhdəliklərini öz üzərinə götürən fiziki və ya hüquqi şəxsdir.

**Dolaylı paylama kanalı** - mal və xidmətlərin əvvəlcə istehsalçıdan vasitəçiyə, sonra isə vasitəçidən son istehlakçıya hərəkəti ilə xarakterizə olunur.

**Hədəf seqmenti** - ümumi xüsusiyyətlərə görə birləşən və şirkətin marketinq söylərini, həmçinin təkliflərini yönəltdiyi xüsusi istehlakçılar qrupudur. Bu, yaş, cins, gəlir, maraqlar, davranış və digər meyarlar əsasında seçilən daha geniş hədəf bazarının bir hissəsini təşkil edir.

**Təqdimat** – şirkətin, məhsulun və ya xidmətin imkanlarını, xassələrini, üstünlüklərini və xüsusiyyətlərini reklam nümayişi vasitəsilə son istehlakçıya çatdırmaq, həmçinin müsbət imic və fəaliyyət istiqamətinin formalaşdırılmasına yönəlmiş işgüzar ünsiyyət formasıdır.

**Vasitəçi** – istehsalçılar və istehlakçılar, mal və xidmətlərin satıcıları və alıcıları arasında əlaqələrin qurulmasına, əqdlərin və müqavilələrin bağlanmasına köməklik göstərən fiziki və ya hüquqi şəxs, şirkət və ya təşkilatdır.

**Reklam** - təşkilatın, məhsulun və xidmətlərin potensial müştərilərə təqdim edilməsini və onları alış-verişə stimullaşdırmağın effektiv üsuludur.

**Lot** - maliyyə bazarlarında əməliyyatların ölçüsünü və riskini müəyyən etməyə kömək edən standart bir ölçü vahididir. Bu, bir tenderin bir maliyyə aləti üzərində nə qədər həcmdə əməliyyat etdiyini göstərir. Lotlar, adətən, səhmlər, valyuta cütləri, əmtəələr və digər maliyyə aktivləri üçün istifadə olunur. Lotlar malları, işləri və ya xidmətləri istənilən miqdarda və istənilən kombinasiyada təmsil edə bilər. Dövlət satınalmalarında lotlar adətən satınalma maddələri adlanır.

**Mükafat** – fərqlənmə, minnətdarlıq və ya təşəkkür əlaməti olaraq verilən bir şeydir. Satış işçilərinin mükafat paketinə isə satış fəaliyyətinə xas olan elementlərin daxil edilməsi nəzərdə tutulur.

**Paylama kanalı** - istehsalçıdan son istehlakçıya qədər olan yolda konkret məhsul və ya xidmətin mülkiyyət hüququnun ötürülməsini asanlaşdıran təşkilatlar və ya şəxslərin məcmusudur.

**Reseller** – məhsul və ya xidmətləri istehsalçıdan və ya distribyutordan alıb, birbaşa satışa çıxararaq son istifadəçiyə və ya digər bizneslərə satan şəxslər və ya şirkətlərdir. Resellerlər məhsulu bir vasitəçi kimi alıb satırlar və bu prosesdən qazanc əldə edirlər.

**Satış hunisi** (Sales funnel)- istehlakçının bir məhsul və ya xidmətin mövcudluğundan xəbərdar olmasından satın almağa qərar verdiyi bütün mərhələni vizual olaraq əks etdirir. Başqa sözlə, satış hunisi satış prosesini idarə etməyə və onun nəticələrini proqnozlaşdırmağa kömək edən vizual yol xəritəsidir belə ki, potensial müştərilərin və satışların nəzərəcarpacaq dərəcədə artmasına səbəb ola bilər.

**Satışın planlaşdırılması** – satışın həcmnin, mənfəətin və satış şöbəsinin fəaliyyətinin səmərəliliyi baxımından onun təhlili, proqnozlaşdırılması və nəzarət edilməsidir.

**Satışın idarə edilməsi** – müəssisənin gəlirliliyini müəyyən edən, differensiallaşdırılmış fəaliyyət, satış

departamentinin fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi, həmçinin satış səmərəliliyinin artırılması üçün strategiyaların işlənməsi və üsulların seçilməsinə yönəlmiş tədbirlər məcmusudur.

**Satışın maya dəyərinin kalkulyasiyası** – satışın maya dəyəri, müştərilərə təklif olunan mallar, işlər və ya xidmətlər üçün xərclənən pul məbləğini ifadə edir. Onu hesablamaq üçün məhsulların istehsalı və satışına sərf olunan bütün məbləğlər toplanır. Maliyyə nəticələrini müəyyən etmək üçün satışın dəyəri gəlirlə müqayisə olunur.

**SPIN satış** – dörd növ suala əsaslanan (Vəziyyət-Situation, Problem-Problem, Nəticə-Implication və İstiqamətləndirmə -Need-payoff) böyük həcmli, mürəkkəb və uzunmüddətli sövdələşmələrin (əsasən B2B) bağlanması üçün effektiv bir üsuldur. Satışları artırmaq üçün müştəri ilə əlaqə qurmaqla, onların ehtiyacları müəyyən etməyə əsaslanan satış texnikasıdır.

**İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı**  
**Azərbaycan dilində:**

1. Azərbaycan Respublikasının “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” normativ aktlar toplusu.
2. “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı. 02 fevral 2021-ci il.
3. Abbasov A.B. Abbasov S.A. “Biznesin əsasları” dərslik-monoqrafiya, Bakı: Elm və təhsil, 2017. - 452 s.
4. Aşurov A.S. Marketingin kommunikasiya sistemi. Dərslik. Bakı: “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı. – 2018. 204 səh.
5. Bayramov Ə.İ. Rəqəmsal inqilab: milli iqtisadiyyatın gələcəyi. Monoqrafiya. Bakı: Prezident Kitabxanası, 2021. - 250 s.
6. Bayramov A.V. “Biznes idarəçiliyi”. - Bakı: Qanun nəşriyyatı, 2023. - 192 s.
7. Qasımov Ə.İ. “İstehlakçı davranışının idarə edilməsi” Dərs vəsaiti, Bakı: İqtisad Universiteti nəşriyyatı, 2021. - 249 s.
8. Qəhrəmənov A., “Sat” Satış adamının kitabı” – 3-cü nəşr. – Bakı: Qanun nəşriyyatı, 2023. – 200 s.
9. Həsənov N.Ə. “Biznesin strateji idarə edilməsi” Dərslik. Bakı: “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı. 2018.- 636 s.
10. Kotler F. “A-dan Z-yə marketing”. Bakı: Qanun Nəşriyyatı 2014. - 304 s.
11. Mallins C. “Yeni biznes yolu testi: Sahibkarlar və investorlar startapa başlamazdan əvvəl nə etməlidirlər” ingilis dilindən tərcümə. A.İbrahimov. Bakı: TEAS Press, 2022. - 338 s.
12. Oqilvi D. “Reklamçının etirafları” tərcümə. O.Əmrulla. Bakı: Qanun nəşriyyatı 2021. - 231 s.

13. Xeyirxəbərov İ. “Marketing tədqiqatları”, Dərs vəsaiti. Bakı: “İqtisad Universiteti” nəşriyyatı, 2015. - 364 s.
14. Yahudov X.M. Müəssisənin iqtisadiyyatı. Dərslik, Bakı: Çıraq nəşriyyatı, 2005. — 504 s.
15. Fleminq Y. “İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi” 3-cü nəşr. Bakı: Pocketbook Nəşriyyatı, 2014. -112 s.
16. Fleminq Y. “Komanda işi” 3-cü nəşr. Bakı: Pocketbook Nəşriyyatı, 2017. - 97 s.
17. Əliyev T. və b., “Azərbaycanda biznes mühiti – 2020: reallıqlar və perspektivlər” monoqrafiya. Bakı: AMEA İqtisadiyyat İnstitutu, 2021. –119 s.

#### **Türk dilində:**

1. Altunışık R., İslamoğlu A. Satış və satış yönetimi. – 2014. – 265 səh.
2. Odabaşı Y. Satış pazarlamada müşteri ilişkileri. Yükseköğretim nəşri, 2000. – 200 səh.
3. Soysal S. Mağazacılık (Mükəmməl müşteri xidməti və effektiv satış texnikləri). – 2021. – 224 səh.
4. Yaprak B. Satış yönetimi. – 2023.

#### **Rus dilində:**

1. Болдогоев,Д., Олейник К., Иванова С., Все об управлении продажами/ Издательство Альпина, 1 янв. 2009. - 336 с.
2. Гусарова В., Птуха К. Управление продажами на территории: теоретические основы и практические рекомендации. – М.: Альпина Пабlishер, 2013. – 208 с.
3. 3. Юнити. Управление продажами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 622 с.

4. Диксон М., Адамсон Б. Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2014. 304 с.
5. Голова А. Г., Управление продажами: учебник. - Москва: Дашков и К °, 2017. - 279 с.
6. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами: учебное пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер; пер. В.Н. Егоров. - М.: Юнити-Дана, 2012. -. 622 с.
7. Магомедов, Ш. Ш., Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник / - Москва: Дашков и К °, 2019. - 176 с.
8. Назаров А. И. Управление продажами: методика повышения эффективности системы продаж в компании. Управленческие науки. 2021. -Т. 11, № 4.
9. Назаров А., Будовская О. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает. СПб.: Питер, 2016. - 384 с.
10. Олейник, К. Все об управлении продажами. – М.: Альпина Пабlishерс, 2011.– 330 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Пабlishерс; 2015. - 454 с.
12. Кожемяко А.П. Эра умных продаж. Стратегии и управление. М.: Синергия; 2014. - 288 с.
13. Ким Ч.В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2019. - 336 с.
14. Руденко И.В. Управление продажами: истоки, сущность подходы. Вестник Омского университета. Серия «Экономика».2012. - № 4. С21-25.
15. Рекхэм Н. СПИН-продажи. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2008. - 320 с.

16. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии - М. : Дашков и К., 2023. - 320 с.
17. Трутт А.В. Модель системы мотивации, стимулирующая повышение квалификации продающего персонала компании. Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014 №8 (51)
18. Янковская В. В. Планирование на предприятии. - М.: ИНФР. 2023. - 425 с.

### **İngilis-dilində:**

1. Adamson B., Dixon M., Spenner P., Toman N. The challenger customer: Selling to the hidden influencer who can multiply your results. New York: Portfolio; 2015. - 288 p.
2. Buttle F. Customer Relationship Management / 4th ed. - London : Routledge, 2019. — 468 p.
3. Blessington M. “Sales quota accuracy and forecasting”, Foresight: The International Journal of Applied Forecasting, 2016. - Vol. 40 Winter, pp. 44-49.
4. Gilliland M., “Role of salesforce in forecasting”, Foresight: The International Journal of Applied Forecasting, 2014.- Vol. 35, pp. 8-13.
5. Garbugli É. Lean B2B: Build Products Businesses Want. — London : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014. — 270 p.
6. Gordon G.L., Shepherd C.D., Lambert B., Ridnour R.E. and Weilbaker D.G. “The training of sales managers: current practices”, Journal of Business and Industrial Marketing, 2012.- Vol. 27 No. 8, pp. 659-672.

7. Kumar V. Customer Relationship Management / (Legend in Marketing). — London : Vibrant Publishers, 2024. — 252 p.
8. Kurzrock W. Sales Management Success: Optimizing Performance to Build a Powerful Sales Team. — Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc., 2020. — 240 p.
9. Powers T.L., Jennings A.C. and DeCarlo T.E. “An assessment of needed sales management skills”, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2014, Vol. 34 No. 3, pp. 206-222.
10. Rosen K. “Sales Leadership: The Essential Leadership Framework to Coach Sales Champions, Inspire Excellence, and Exceed Your Business Goals” September 2018. - 288 p.
11. Rogers B. “Rethinking Sales Management: A Strategic Guide for Practitioners” February 2011, - 320 p.
12. Schmitz C., Lee Y.C. and Lilien G.L. “Cross-selling performance in complex selling contexts: an examination of supervisory - and compensation based controls”, Journal of Marketing, 2014, Vol. 78 No. 3, pp. 1-19.

### **Müasir resurslar**

1. [www.economy.gov.az](http://www.economy.gov.az) (AR İN);
2. [www.azstat.org](http://www.azstat.org) (AR DSK);

**M.K.Abadov, Ş.Q.Həsənova**  
**Satışda idarə etmə**

---

**Dərslik**



Məsim Kazım oğlu Abadov 8 noyabr 1961 – ci ildə anadan olub. 1978 – 1986 cı illərdə «Qida məhsullarının texnologiyası» ixtisası üzrə Azərbaycan Texnologiya İnstitutunda axşam şöbəsində təhsil alıb və fərqlənmə diplomu ilə bitirib. 2004 – cü ildə Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında AAK tərəfindən Gürcüstan Respublikası Biokimya və Biotexnologiya Elmi Tədqiqat İnstitutuna göndərilib və orada müvəffəqiyyətlə müdafiə edərək, biologiya elmləri namizədi elmi

dərəcəsinə alıb. M.K.Abadov 2005 – ci ildə Vektor Beynəlxalq Elm Mərkəzi tərəfindən keçirilən müsabiqənin laureati seçilmiş, “XXI əsrin tanınmış ziyalı” Beynəlxalq Diplomuna layiq görülmüş və “XXI əsr Azərbaycan ziyalıları” ensiklopedik kitabında haqqında bioqrafik məlumat verilmişdir. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin qıfları ilə “Turizm məhsulunun tərtibi texnologiyası” (2011), “Azərbaycan turizmi və onun inkişaf problemləri” (2014), İqtisadiyyat ixtisası üçün hazırlanmış “İstehsalın texnoloji əsasları” (2017) və daha bir neçə dərs vəsaitinin müəllifidir. 2018 – ci ildən Gəncə Dövlət Universitetinin İdarəetmə kafedrasının dosentidir. 2022 – ci ildə İqtisadiyyat və idarəetmə fakültəsinin Dekanı vəzifəsinə seçilmişdir. Dos. M.K.Abadov 100-dən artıq elmi – metodik əsərin, o cümlədən 1 ixtira, 9 dərs vəsaiti, 1 dərsliyin müəllifidir. Ailəlidir. Üç oğlu və bir nəvəsi var.



Şəlalə Qnyaz qızı Həsənova 29 avqust 1986-cı ildə Rusiya Federasiyasının Moskva şəhərində anadan olmuşdur. 2009-cu ildə Gəncə Dövlət Universitetinin İqtisadiyyat və İdarəetmə fakültəsinin “İqtisadi biliklər” ixtisası üzrə fərqlənmə diplomu ilə bakalavr dərəcəsinə, 2013-cü ildə isə həmin universitetin “İqtisadi nəzəriyyə” ixtisası üzrə magistratura pilləsini fərqlənmə diplomu ilə bitirərək magistr dərəcəsinə almışdır. 5312.01 – “Sahə iqtisadiyyatı”

ixtisası üzrə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının 06 dekabr 2024-cü il tarixli (FD №13580) qərarı ilə iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsinə almışdır. Elmi fəaliyyətində iqtisadiyyat və idarəetmə sahəsində tədqiqatlar aparmış, 35-dən artıq elmi məqalə və konfrans materialının, bir tədris-metodik vəsaitin və 15-dən çox fənn proqramının müəllifidir. Hal-hazırda Gəncə Dövlət Universitetinin “İdarəetmə” kafedrasında baş müəllim vəzifəsində çalışır. Ailəlidir, iki övladı var.



ISBN: 978-625-378-530-7