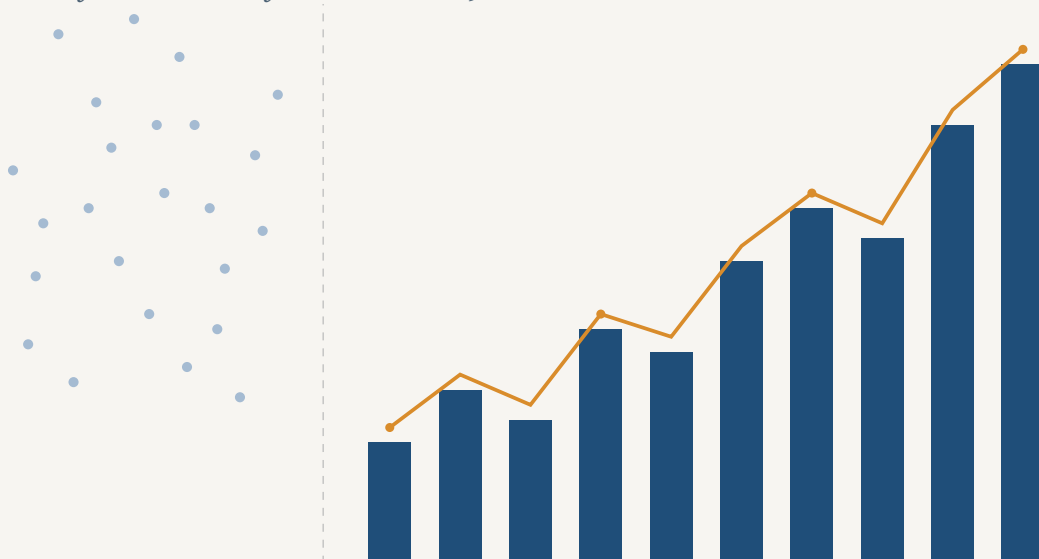


RƏQƏMSAL ŞİRKƏT

Hissinlə yox,
verilənlə

*Dünyanın tərcümə olunmamış marketing
ideyaları Azərbaycan biznesi üçün*



HİSS

VERİLƏN

RƏŞAD QAFARZADƏ

RƏQƏMSAL ŞİRKƏT

RƏQƏMSAL ŞİRKƏT

Hissinlə yox, verilənlə

*Dünyanın tərcümə olunmamış marketing
ideyaları Azərbaycan biznesi üçün*

Rəşad Qafarzadə

Rəşad Qafarzadə

Rəqəmsal şirkət. Hissinlə yox, verilənlə

Dünyanın tərcümə olunmamış marketing ideyaları Azərbaycan biznesi üçün

Bakı, 2026. Elektron nəşr, 31 s.

ISBN 978-9952-00-000-0

© Rəşad Qafarzadə, 2026

Bütün hüquqlar qorunur.

Kitabdakı bütün şirkət nümunələri tipikləşdirilmişdir: real şirkətlərin xüsusiyyətləri birləşdirilmiş və dəyişdirilmişdir. Heç bir keys konkret bir şirkəti göstərmir.

Kitabdakı alətlərin yüklənə bilən versiyaları, cari platforma məlumatları və yeniliklər onlayn əlavədədir: gafarzada.com/kitablar (bax: Ə4).

Bu, kitabın **ekran üçün nəzərdə tutulmuş elektron nəşridir**: mündəricat və daxili istinadlar kliklənir. Şəxsi istifadə üçündür; paylaşılması və yenidən yayılması qadağandır.

Satış və yeniliklər: gafarzada.com/kitablar

Mündəricat

Yeddi hissə, iyirmi dörd fəsil. **Bu pulsuz nümunədə ön söz, naviqasiya bölməsi və birinci fəsil var** — qalanı tam nəşrdədir.

HİSSƏ I GÖRMƏK: rəqəmsal audit

- 1 Acı həqiqətlərlə üzləşmək: rəqəmsal audit nədir — [bu nümunədə](#)
- 2 Müştərinin gözü ilə: yol xəritəsini oxumaq
- 3 Veb-saytın auditi: strukturdan analitikaya
- 4 Sosial şəbəkə və kontent: səs-küy, yoxsa aktiv?
- 5 Satış kanalları və daxili proseslər: verilən haradadır?

HİSSƏ II ANLAMAQ: müştəri, brend, bazar

- 6 Müştərinin beyni: intuitiv istehlakçı
- 7 Hamı müştəriniz deyil: segment, hədəf, mövqe
- 8 Brend necə böyüyür: sübutlar mifə qarşı
- 9 Bazar cəlbedicidirmi? Makro və mikro baxış

HİSSƏ III FOKUSLANMAQ: məqsəd və prioritet

- 10 Kırpi konsepsiyası: bir şeydə ən yaxşı olmaq
- 11 Rəqəmsal məqsədlər: hissdən rəqəmə
- 12 Prioritet kanallar: hər yerdə olmaq yox, düz yerdə olmaq

HİSSƏ IV QURMAQ: infrastruktur və verilən

- 13 Sayt və e-ticarət: vitrindən satış maşınına
- 14 Müştəri verilənləri və CRM: münasibətin yeni elmi
- 15 Ödəniş və avtomatlaşdırma: insan olmayan yerdə sistem
- 16 Süni intellekt yol xəritəsi: təməldən monetizasiyaya

HİSSƏ V ÇATMAQ: reklam, kontent, qərar

- 17 Reklam strategiyası: Meta, Google və çatım qanunu
- 18 Kontent və e-mail: icazə iqtisadiyyatı
- 19 Axtarışdan cavaba: AEO/GEO — yeni görünürlük
- 20 Hissinlə yox, verilənlə qərar ver

HİSSƏ VI İDARƏ ETMƏK: insanlar, proseslər, risklər

- 21 Əvvəl «kim», sonra «nə»: rəqəmsal rollar
- 22 Proseslərin rəqəmsal xəritəsi
- 23 Rəqəmsal və kiber risklər, etika

HİSSƏ VII HƏRƏKƏT: yol xəritəsi

- 24 6–12 aylıq yol xəritəsi: çarxı hərəkətə gətirmək
Yekun: düşünüən marketoloq

HİSSƏ ƏLAVƏLƏR

- Ə1 Oxu bələdçisi: 20 kitab, hər biri bir səhifə
- Ə2 Terminlər lüğəti: 315 termin, Azərbaycanca–ingiliscə
- Ə3 Şablonlar indeksi: 70-dən çox alət
- Ə4 Alət qatı: onlayn əlavə

*Tam nəşr: **gafarzada.com/kitablar***

Ön söz — Yaxşı, mükəmməlin düşmənidir

Bakıda, Gəncədə və ya Lənkəranda bir şirkət təsəvvür edin. On ildir işləyir, müştəriləri var, sayt açıb, Instagram-da paylaşım edir, reklama pul xərcləyir. Sahibi «bizdə hər şey normaldır» deyir — və haqlıdır. Hər şey normaldır. Məhz problem də budur.

Cim Kollinz «Good to Great» kitabına bu cümlə ilə başlayır: yaxşı, mükəmməlin düşmənidir. Mükəmməl məktəblərin az olmasının səbəbi yaxşı məktəblərin çox olmasıdır. Mükəmməl şirkətlərin az olmasının səbəbi «yaxşı»nın kifayət sayılmasıdır. Azərbaycanda minlərlə «normal» kiçik və orta şirkət var: satış gedir, amma nə qədər və niyə — bilinmir; müştəri gəlir, amma haradan — soruşulmur; reklam verilir, amma nəticə hiss ilə ölçülür. Onlar pis deyil. Onlar sadəcə hələ özlərinə düz baxmayıblar.

Bu kitab nə haqqındadır

Bu kitab bir sualdan doğulub: Azərbaycan biznesi dünyanın ən yaxşı marketing və rəqəmsal transformasiya düşüncəsinə niyə çıxıb bilmir? Cavab sadədir — o düşüncə Azərbaycan dilində yoxdur. Son on beş ildə marketingi dəyişən kitablar — Bayron Sharp-ın brendlərin necə böyüdüünə dair empirik qanunları, Kollinzin çarxı, Set Godin-in «ən kiçik canlı bazar»ı, Kotlerin «düşünən marketoloq»u, Venkatesanın süni intellekt yol xəritəsi, Stockebrand-ın «cavab mühərrikləri» — tərcümə olunmayıb. TEAS Press-in dəyərli tərcümələri (Palmatier, Çaffi, Babbi və başqaları) var, amma onlar da dünyanın böyük bazarları üçün yazılıb; Gəncədəki mebel salonu, Sumqayıtdakı tikinti materialları anbarı, Şəkidəki qənnadı sexi və Mingəçevirdəki tekstil mağazası üçün yox.

Bu kitab həmin boşluğu iki şəkildə doldurur. Birincisi, dünya ədəbiyyatının ən vacib ideyalarını — müəllifi, kitabı, tapıntısı ilə — Azərbaycan dilində, KOB sahibinin dili ilə verir. Hər fəsildə bir-iki dünya müəllifi ilə tanış olacaqsınız; kitabın sonundakı oxu bələdçisi (Ə1) isə onların iyirmisini bir yerə yığır. İkincisi, bu ideyaları bir yola düzür: rəqəmsal audit → müştərini, brendi və bazarı anlamaq → fokus və məqsəd → infrastruktur → müştəriyə çatmaq → insanlar, proseslər, risklər → 6–12 aylıq yol xəritəsi. Bu yol nəzəriyyədən çıxmayıb; Azərbaycanda onlarla kiçik və orta şirkətlə keçilmiş praktik proqramın və on ildən artıq — hostingdən rəqəmsal marketingə qədər — texnologiya biznesi qurub idarə etmək təcrübəsinin üzərində qurulub. Kitab o proqramın surəti deyil — proqram «nə etməli» deyir, kitab «niyə» və «bizdə necə» sualına da cavab verir.

Kitab necə qurulub

Yeddi hissə, iyirmi dörd fəsil. Hər fəsil eyni ritmlə gedir: bir cümləlik tezis; Azərbaycandan bir səhnə; dünya ideyası — kim, hansı kitabda, nə tapıb; «bizdə necə işləyir»; iki oxşar şirkətin fərqli yolu; alət — çeklist, şablon, məşq; xülasə və «bu həftə edin». Kitabdakı bütün şirkət nümunələri tipikləşdirilib: real şirkətlərin xüsusiyyətləri birləşdirilib və dəyişdirilib; heç bir keys konkret bir şirkəti göstərmir. Səhnələr bilərək ölkənin müxtəlif yerlərindən götürülüb — Bakı ilə yanaşı Gəncə, Sumqayıt, Şirvan, Lənkəran, Şəki, Naxçıvan, Mingəçevir, Xaçmaz, Quba, Şəmkir və Masallı: bu kitabdakı məsələlər yalnız paytaxta məxsus deyil.

Kitabda üç şey var ki, əvvəlcədən demək lazımdır.

Bu kitab alətlər haqqında deyil. Rəqəmsal marketingdə alətlər aylarla dəyişir; bu gün yazılan platforma təlimatı sabah köhnəlidir. Ona görə kitab yalnız üç-beş il köhnəlməyəcək prinsipləri verir; konkret alətlər, qiymətlər, platforma interfeysləri hər fəslin sonunda göstərilən onlayn əlavədədir (Ə4) və mütəmadi yenilənir. «Prinsip kitabda, alət onlayn» — bu, rəqəmsal sahədə bir kitabın dürüst ola bilməsinin yeganə yoludur.

Bu kitab hər şeyi bir dəfəyə etməyi tələb etmir. Kollinzin çarx metaforası kitabın ürəyidir: möcüzəvi an yoxdur, bir istiqamətdə

fasiləsiz itələmə var. Fəsilləri ardıcıl oxumaq olar; amma ehtiyacınız olan fəsildən başlamaq da olar — hər fəsil öz-özlüyündə tamdır.

Bu kitab «biz» və «siz» dilində yazılıb. Müəllifin adı üz qabığındadır; mətnin içində isə ön planda dünya müəllifləri və sizin biznesiniz dayanır. Fəsil sonlarındakı qısa «təcrübədən qeyd» çərçivələri istisnadır — orada on beş illik sahibkarlıq və konsaltinq təcrübəsindən bir-iki cümlə var, o qədər.

Kimə lazımdır

KOB sahibinə və rəhbərinə — biznesini hiss ilə yox, verilənlə idarə etmək istəyəənə. Startap təsisçisinə — ilk müştəriyə qədər yolu sistemlə keçmək istəyəənə. Rəqəmsal məhsul və marketinq menecerinə — alət bilən, amma «niyə» sualına cavab axtarana. Tələbəyə və müəllimə — dünya ədəbiyyatının Azərbaycan dilində olmayan hissəsinə bir pəncərə kimi.

Bir şeylə başlayın. Bu həftə. Kitab bunun üçün yazılıb.

Bu kitabı necə oxumalı

Kitab dörd yüz səhifədən çoxdur və bunu birdən oxumaq lazım deyil. Burada üç şey var: haradan başlayacağınızı tapan qısa test, kitabın bir səhifəlik xəritəsi və üç fərqli oxu marşrutu.

Səkkiz sual: haradan başlamalı

Hər suala «hə» və ya «yox» deyin. Kağız lazım deyil — barmaqla sayın.

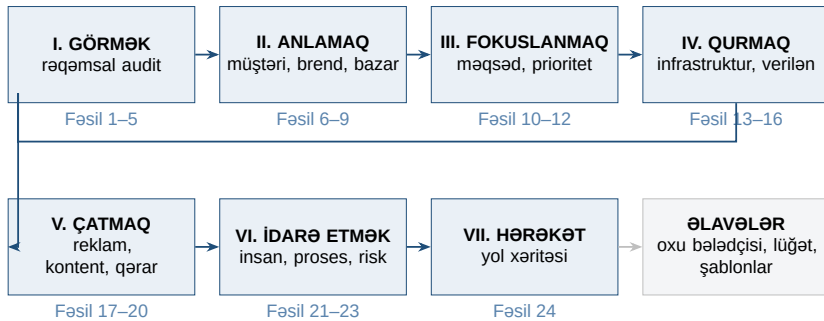
1. Keçən ay neçə yeni müştəri gəldiyini rəqəmlə deyə bilərsinizmi?
2. Onların haradan gəldiyini bilərsinizmi — kanal-kanal?
3. Bir müştərinin sizə neçəyə başa gəldiyini hesablamısınızmi?
4. Saytınızı son bir ayda telefondan, mobil internetlə özünüz açmışınızmi?
5. Müştəri məlumatları bir yerdə saxlanılırmı — satıcının telefonunda yox?
6. Marketing büdcəsinin neçə faizinin sizi hələ tanımayanlara getdiyini bilərsinizmi?
7. Brendinizin adını, rəngini, loqosunu son üç ildə dəyişməmişinizmi?
8. Şirkətinizdə hansı rəqəmsal işin kimə aid olduğu yazılıbmı?

Altı və ya daha çox «hə». Sizdə sistem var. Fəsil 8 (brend necə böyüyür), Fəsil 12 (kanal prioriteti), Fəsil 16 (süni intellekt) və Fəsil 19 (cavab mühərrikləri) sizin üçündür — bunlar sistemi olan şirkətin növbəti addımlarıdır.

Üç-beş «hə». Təməl var, ölçmə zəifdir. Fəsil 1-dən (audit) başlayın, sonra Fəsil 11 (məqsəd və KPI) və Fəsil 20 (verilənlə qərar). Ondan sonra 5 və 14-cü fəsillərə keçin.

İki və ya az «hə». Bu, pis xəbər deyil — ən sürətli qazanc məhz burada olur. Kitabı əvvəldən oxuyun, amma tələsməyin: birinci hissəni (Fəsil 1–5) bitirib alətləri doldurmadan irəli getməyin.

Dördüncü sualın cavabı «yox»dursa, hansı qrupda olduğunuzdan asılı olmayaraq bu gün onu edin. Bir dəqiqəlik işdir və çox vaxt kitabın qalan hissəsinə münasibətinizi dəyişir.



Yol dairəvidir: iyirmi dördüncü fəsildən sonra yenidən birinci fəslə — audita — qayıdılır (bax: Sxem 24.1).

Sxem 0.1. Kitabın xəritəsi: yeddi hissə, iyirmi dörd fəsil

Üç marşrut

«Satış dayanıb, səbəbini bilmirəm.» Fəsil 1 (audit) → Fəsil 2 (müşərinin yolu) → Fəsil 5 (verilən haradadır) → Fəsil 20 (verilənlə qərar) → Fəsil 24 (yol xəritəsi). Beş fəsil, təxminən altı saat oxu, iki həftəlik iş.

«Böyümək istəyirəm, amma necə — bilmirəm.» Fəsil 7 (kimin üçünsünüz) → Fəsil 8 (brend necə böyüyür) → Fəsil 10 (kirpi konsepsiyası) → Fəsil 12 (kanal prioriteti) → Fəsil 17 (reklam). Bu marşrut strategiya haqqındadır; alətlərdən çox qərar tələb edir.

«Süni intellekt hamıda var, bizdə yoxdur.» Fəsil 14 (müşəri verilənləri) → Fəsil 16 (Sİ yol xəritəsi) → Fəsil 19 (cavab mühərrikləri) → Fəsil 23 (risk və etika). Diqqət: 14-cü fəslə atlamayın. Verilən təməli olmadan Sİ pul yandırmaqdır — bunu 16-cı fəsil ayrıca izah edir.

Kitabla necə işləmək

Hər fəslin sonunda üç addımlıq kart var — yoxlama xanaları ilə. Kitabı oxumaq üçün deyil, üstündə işləmək üçün nəzərdə tutmuşuq: qeyd edin, doldurun, cızın.

Yetmişdən çox alət var və hamısını bir dəfəyə tətbiq etmək mümkün deyil. Yirmi dördüncü fəsil bunun niyə lazım olmadığını izah edir: bir istiqamətdə davamlı kiçik addımlar, böyük bir sıçrayışdan həmişə üstündür.

Konkret bir mövzu axtarırsınızsa, kitabın sonundakı əlifba göstəricisindən istifadə edin. Alət axtarırsınızsa — Ə3 indeksindən; bir termin başa düşmürsünüzsə — Ə2 lüğətindən.

Fəsillərin sonundakı qeydlərdə hansı dünya kitabına istinad edildiyi göstərilir. Onlardan hansısa sizi maraqlandırsa, Ə1 bələdçisi iyirmi kitabın hər biri haqqında bir səhifə verir: nə deyir, kimə lazımdır, hardan başlamalı.

HİSSƏ I

GÖRMƏK: rəqəmsal audit

BU HİSSƏDƏ

Heç bir strategiya boşluğun üstündə qurulmur. Bu hissə strategiya vermir — güzgü tutur. Beş fəsil boyunca şirkətinizin rəqəmsal varlığını sahibkarın gözü ilə deyil, müştərinin və rəqəmin gözü ilə ölçürsünüz: sayt, sosial şəbəkə, satış prosesi, müştərinin yolu. Cavablar xoş olmaya bilər; auditin məqsədi də elə budur.

1 Acı həqiqətlərlə üzləşmək

Audit nədir, niyə ondan qaçırıq və Stokdeyl paradoksu bunu necə həll edir.

2 Müştərinin gözü ilə

Müştərinin yolu düz xətt deyil: beş mərhələ və hər birində itən adamlar.

3 Veb-saytın auditi

Struktur, sürət, mobil təcrübə və analitika — vitrin, yoxsa dam altı?

4 Sosial şəbəkə və kontent

İzləyici sayı aktiv deyil: hansı göstərici nəyi göstərir.

5 Satış kanalları və daxili proseslər

Verilən marketinqdən əvvəl satışda doğulur — və çox vaxt orada da ölür.

Oxuyarkən bir sualı əlinizdə saxlayın: bu fəsildəki hansı rəqəmi bu gün şirkətimdən soruşsam, cavab ala bilərəm?

Acı həqiqətlərlə üzləşmək: rəqəmsal audit nədir

Rəqəmsal transformasiya yeni sayt və ya yeni reklamla yox, şirkətin özünə düz baxmaq cəsarəti ilə başlayır — və bu baxış hiss yox, ölçü tələb edir.

Bir səhnə: «Bizdə hər şey qaydasındadır»

Gəncədə bir mebel salonu var. On bir ildir işləyir, iki mağazası, öz sexi, on iki işçisi var. Sahibi işini bilir: hansı divan yaxşı satılır, hansı təchizatçı gecikir, hansı müştəri qiymət güzəştini sevir — hamısını əzbər bilir. Rəqəmsal marketinq haqqında soruşanda cavabı hazırdır: «Saytımız var, Instagram-ımız var. Bir qız var, hər gün paylaşım edir. On səkkiz min izləyicimiz var. Hər şey qaydasındadır.»

Bir az dərinə gedək. Sayt 2019-cu ildə hazırlanıb; son dəfə nə vaxt yenilənib — bilmir. Telefonda saytı açmaq on iki saniyə çəkir; sahib bunu ölçməyib, çünki saytı telefondan heç açmayıb. Instagram-da on səkkiz min izləyicinin neçəsi Gəncədə və ətraf rayonlarda yaşayır, neçəsi 2021-ci ildəki «hədiyyə kampaniyası»ndan qalma yalançı hesabdır — bilmir. Keçən ay Instagram-dan neçə müştəri gəldi? «Çox gəlir.» Neçə? «Dəqiq deməyəcəyəm, amma çox.» Sifarişlər Excel-də və satıcıların WhatsApp-ında yaşayır. Google-da «mebel salonu Gəncə» yazanda ilk səhifədə şirkət yoxdur; sahib bunu heç yoxlamayıb, çünki «bizi tanıyan tanıyır».

Bu sahibkar tənbel deyil və axmaq da deyil. O, sadəcə hər sahibkarın düşdüyü tələdədir: biznesi hiss ilə idarə edir, hiss isə ona «hər şey qaydasındadır» deyir. Hissin belə deməsi təsadüfi deyil — hiss həmişə mövcud vəziyyəti müdafiə edir. Satış pis deyil, kirayə ödənilir, işçilər maaşını alır; deməli, «işləyir». İşləyən şeyə niyə baxasan?

Bu fəsil məhz o suala cavabdır: işləyən şeyə niyə baxmalısınız, necə baxmalısınız və baxanda görəcəyiniz şeydən niyə qorxmamalısınız.

Dünya ideyası: həqiqətə baxmağın intizamı

2.1. Cim Kollinz: yaxşı, mükəmməlin düşmənidir

2001-ci ildə amerikalı tədqiqatçı Cim Kollinz (Jim Collins) «Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't» — «Yaxşıdan mükəmmələ doğru» — kitabını nəşr etdirdi. Kitab 2026-cı ildə Qanun nəşriyyatında Azərbaycan dilində çıxıb; bu, bizim kitabda istinad etdiyimiz az sayda tərcümə olunmuş mənbələrdən biridir və onu oxumağı tövsiyə edirik.

Kollinzin metodu marketing kitabları üçün nadir olan bir şeydir — beş illik empirik tədqiqat. Onun qrupu 1965–1995-ci illərdə «Fortune 500» siyahısında olmuş 1 435 şirkəti süzgəcdən keçirib on bir şirkət seçdi: on beş il boyunca orta və ya ortadan aşağı nəticə göstərmiş, sonra keçid nöqtəsindən keçib növbəti on beş ildə bazardan ən azı üç dəfə yaxşı gəlir gətirmiş şirkətlər. Hər birinə eyni sənayedə, eyni imkanlarla başlayan, amma keçidi bacarmayan bir «müqayisə şirkəti» qoşuldu. Sual bu idi: bir cütdə nə var idi ki, digərində yox idi?

Kitabın ilk cümləsi ilk tapıntısıdır: «Good is the enemy of great» — «Yaxşı, mükəmməlin düşmənidir». Mükəmməl şirkətlərin az olmasının səbəbi pis şirkətlərin çox olması deyil; «yaxşı» şirkətlərin çox olması və «yaxşı»nın kifayət sayılmasıdır. Bizim mebel salonu sahibi məhz bu vəziyyətdədir. Biznes batmır. Biznes böyümür də. «İşləyir» sözü onun üçün kifayətdir və bu kifayətlik hər dəyişikliyin qarşısını kəsir.

Bu, KOB (kiçik və orta biznes) üçün ən təhlükəli vəziyyətdir, çünki çökən şirkət heç olmasa dəyişməyə məcburdur. «Yaxşı» şirkət isə

illərlə eyni yerdə dayana bilər — rəqib onu keçənə, bazar dəyişənə, müştəri başqa yerə gedənə qədər.

2.2. Stokdeyl paradoksu: inam və acı fakt eyni anda

Kollinzin dördüncü fəslə «Acı həqiqətlərlə üzləş (amma inamı itirmə)» adlanır və bizim fəslin ürəyidir. Tapıntı budur: mükəmməl şirkətlərin hamısı keçidə öz vəziyyətlərinə dair acı faktları qəbul etməklə başlayıb. Amerikada «Kroger» ərzaq şəbəkəsi 1970-ci illərdə köhnə dükan modelinin öldüyünü qəbul edib bütün mağazalarını yenidən qurdu; rəqibi «A&P» eyni faktları gördü, amma «dünənə» sarıldı və məhv oldu. Fakt eyni idi; fərqli faktla nə edildiyində idi.

Kollinz bu prinsipi bir insanın adı ilə bağlayır. Admiral Ceyms Stokdeyl (James Stockdale) Vyetnam müharibəsində səkkiz il əsirlikdə qaldı, iyirmi dəfədən çox işgəncə gördü və sağ qayıtdı. Kollinz ondan soruşdu: kimlər sağ qalmadı? Cavab gözlənilməz idi: optimistlər. «Milad bayramına çıxarıq» deyənlər — Milad keçdi. «Pasxaya çıxarıq» deyənlər — Pasxa keçdi. Sonra Şükranlıq günü, sonra yenə Milad. Onlar ümitsizlikdən öldü.

Stokdeylin özünün düsturu iki yarıdan ibarətdir və hər ikisi eyni anda saxlanılmalıdır: «Sonda qalib gələcəyinə sarsılmaz inam saxla — və eyni zamanda cari reallığın ən acı faktları ilə üzləşmək intizamına malik ol.» Kollinz bunu **Stokdeyl paradoksu** (Stockdale Paradox) adlandırır.

Rəqəmsal audit üçün bu paradoks birbaşa təlimatdır. Auditin məqsədi sahibkarı ruhdan salmaq deyil — «saytımız pisdır, Instagram-ımız boşdur, verilənimiz yoxdur» deyib əlini yellətmək. Məqsəd o faktları görüb «biz bunu düzəldə bilərik» inamını saxlamaqdır. Faktsiz inam mebel salonu sahibinin «hər şey qaydasındadır» illüziyasıdır; inamsız fakt isə auditdən sonra heç nə etməyən şirkətin depressiyasıdır. İkisi birlikdə lazımdır.

2.3. Cavabla yox, sualla idarə et

Kollinz həqiqətin eşidildiyi mühit üçün dörd praktik üsul verir. Birincisi: **cavabla yox, sualla idarə et** (lead with questions, not answers). Onun sevimli nümunəsi «Circuit City» şirkətinin rəhbəri Alan Vurtzel (Alan Wurtzel) — iflasın astanasında olan şirkəti

	İNAM ZƏİF	İNAM SARSILMAZ
FAKTA BAXIR	DURĞUNLUQ «Rəqəmlərə baxdıq, vəziyyət pisdır. Neyləyək ki...» <i>Audit edilir, plan qurulmur</i>	STOKDEYL PARADOKSU «Vəziyyət acınacaqlıdır, amma biz bunu düzəldəcəyik» <i>B salonunun yolu</i>
FAKTDAN QAÇIR	SÜQUT «Nə rəqəmimiz var, nə ümidimiz» <i>Bazardan çıxış</i>	İLLÜZIYA «Bizdə hər şey qaydasındadır, bizi tanıyan tanıyır» <i>A salonunun yolu</i>

Sxem 1.1. Stokdeyl paradoksu: acı fakt və sarsılmaz inam eyni anda

qəbul edən bu adam idarə heyətinə yeni strategiya gətirmədi, sual gətirdi: «Niyə?» Kollinz yazır ki, Vurtzelin yeganə üstünlüyü cavabları bilməməsi və bunu etiraf etməsi idi.

KOB sahibi üçün bu, ən çətin dərstdir, çünki sahibkar «cavab bilən adam» olmağa öyrəşib. On bir il ərzində hər sualın cavabını o verib. İndi ondan tələb olunur ki, öz biznesinə naməlum bir şey kimi baxsın: «Müştəri bizi haradan tapır?» — «Bilmirəm, ölçək.» «Instagram bizə satış gətirirmi?» — «Bilmirəm, yoxlayaq.» Bu fəslin sonundakı qırx sual məhz bunun üçündür: onlar cavab yox, sual siyahısıdır.

İkinci üsul: **dialog və mübahisəyə yol ver**. Auditin nəticələri sahibkarın kabinetində yox, komanda ilə müzakirə olunmalıdır — satıcı Instagram-dan gələn müştərini sahibdən yaxşı tanıyır.

2.4. Autopsiya — günahkar axtarmadan

Üçüncü üsul: **autopsiya keçir, amma günahlandırma** (autopsy without blame). Kollinzin nümunəsi «Philip Morris»-in «7UP» şirkətini alıb sonra zərərlə satmasıdır: rəhbərlik səhvi açıq müzakirə etdi, dərs çıxardı, amma heç kimin başını kəsmədi. Kollinz yazır: düzgün insanlar eyni komandada — onun metaforası ilə desək, «avtobusda» — olanda günahkar axtarmağa ehtiyac qalmır; ehtiyac olan anlamaqdır.

Rəqəmsal auditdə bu prinsip hər şeyi həll edir. Audit nəticələri pis çıxanda ilk instinkt «SMM-çi qız»ı, «sayt düzəldən oğlan»ı və ya agentliyi günahlandırmaqdır. O anda audit bitir və müdafiə başlayır: hər kəs öz sahəsini qorumağa çalışır, faktlar gizlədilir, rəqəmlər «düzəldilir». Sahibkar auditə girməzdən əvvəl komandaya bir şey deməlidir: «Bu, kimin səhv etdiyini tapmaq üçün deyil; harada olduğumuzu görmək üçündür. Pis rəqəm cəza deyil, məlumatdır.»

2.5. Qırmızı bayraq mexanizmləri

Dördüncü üsul: **qırmızı bayraq mexanizmləri** (red flag mechanisms) — məlumatı görməzdən gəlinməsi mümkün olmayan signala çevirən qaydalar. Kollinzin nümunəsi bir biznes məktəbi müəllimidir: hər tələbəyə semestrə bir dəfə işlətmək üçün «qırmızı bayraq» verir; tələbə bayrağı qaldıranda müəllim nə edirsə dayandırmalı və tələbəni dinləməlidir. Mexanizmin gücü ondadır ki, məlumatın eşidilməsi kiminsə xoş niyyətindən asılı deyil — qayda tələb edir.

KOB-da məlumat həmişə var; problem onun signala çevrilməməsidir. Satıcı bilir ki, müştərilər «saytda qiymət yoxdur» deyib şikayətlənir — amma bunu sahibə demir, çünki sahib eşitmək istəmir. Mühəsib bilir ki, Instagram reklamına ödənən pul son üç ayda artıb, satış isə artmayıb — amma bu, «marketinqin işi»dir. Qırmızı bayraq mexanizmi bu bilikləri məcburi görünən edir: aylıq bir səhifəlik hesabat, hər şikayətin yazılması, reklam xərci ilə satışın yanaşı göstərilməsi. Bu fəslin sonundakı on «qırmızı bayraq» belə bir mexanizmin başlanğıcıdır.

2.6. Örl Babbi: gündəlik müşahidə niyə aldadır

Kollinz «faktlara bax» deyir, amma faktın nə olduğunu izah etmir. Bunu başqa bir kitab edir — Örl Babbinin (Earl Babbie) «The Practice of Social Research» — «Sosial tədqiqat praktikası» — əsəri. Bu, sosial elmlərdə tədqiqat metodologiyasının ən çox oxunan dərsliyidir, 1975-ci ildən bəri on beş nəşr görüb və 2022-ci ildə TEAS Press tərəfindən Azərbaycan dilinə tərcümə olunub. Kitab sosioloqlar üçün yazılıb, amma ilk fəslə hər sahibkarın oxumalı olduğu mətndir: adi insan biliyi ilə intizamlı bilik arasında fərq nədir?

Babbi bilməyin iki yolunu ayırır. Biri şəxsi təcrübə və müşahidədir; digəri **razılıq əsasında yaranan bilik** (agreement reality) — hamının «belədir» dediyi üçün doğru sayılan şeylər. «Instagram-da izləyici çoxdursa, biznes yaxşı gedir» — bu, razılıq əsasında yaranan bilikdir; heç kim onu ölçməyib, amma hamı təkrarlayır. Babbi göstərir ki, hər iki mənbə — həm öz gözüümüz, həm də «hamının bildiyi» — sistemli şəkildə səhv edir və bu səhvlərin adları var.

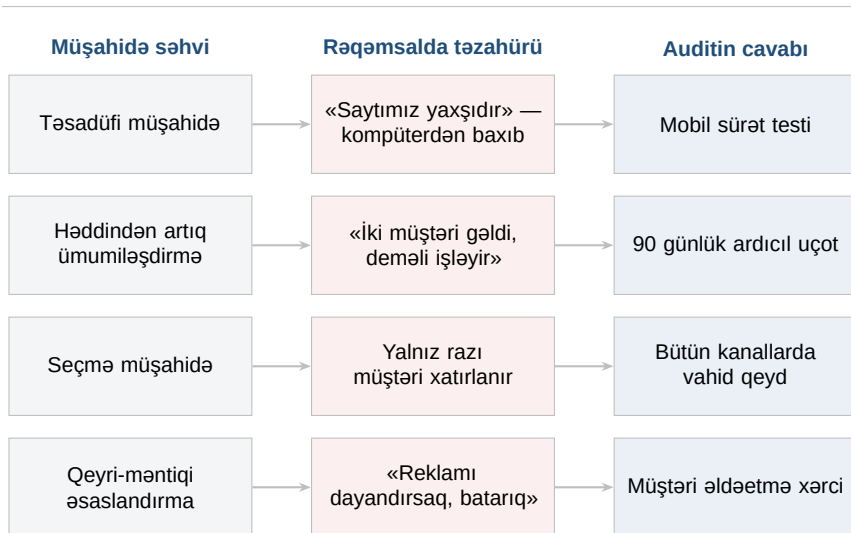
Yanlış müşahidə (inaccurate observation). Biz gördüyümüzü zənn etdiyimizi görürük. Sahibkar saytını «yaxşı» sayır, çünki onu öz kompüterində, sürətli internetlə, hansı düyməni harada axtaracağını bilərək açır. Müştəri isə telefondan, avtobusda, ilk dəfə açır. İki adam eyni saytı görmür.

Həddən artıq ümumiləşdirmə (overgeneralization). Bir-iki hadisədən qanun çıxarmaq. «Keçən həftə Instagram-dan iki müştəri gəldi» — deməli, «Instagram bizə müştəri gətirir». İki hadisə qanun deyil. Babbinin həlli sadədir: kifayət qədər müşahidə vahidi və təkrarlama. Bir həftə yox, üç ay; iki müştəri yox, bütün müştərilər.

Selektiv müşahidə (selective observation). Ümumiləşdirmə bir dəfə qurulandan sonra biz onu təsdiq edən hadisələri görür, təkzib edənləri görmürük. Sahibkar «Instagram işləyir» qərarına gələndən sonra Instagram-dan gələn hər müştərini yadda saxlayır; Google-dan gələn, tövsiyə ilə gələn, mağazanın qabağından keçib girən müştərini isə saymır. Bu, qərəz deyil, insan beyninin normal iş rejimidir — və məhz buna görə ölçü lazımdır.

Məntiqsiz əsaslandırma (illogical reasoning). «İstisna qaydanı təsdiq edir», «bu qədər pul xərcləmişik, indi dayandırmaq olmaz», «üç ay pis getdi, deməli dördüncü ay yaxşı olacaq» (Babbi buna qumarbaz yanılması deyir). Rəqəmsal marketingdə ən çox rast gəlinən forma: «reklamı dayandırsaq satış düşər» — bu heç vaxt yoxlanılmayan iddia hər ay büdcəni əsaslandırır.

Babbinin qənaəti: elm bu dörd səhvə qarşı yaranmış intizamdır. O, insanı daha ağıllı etmir — insanın səhvlərini görünən edən prosedur verir. Rəqəmsal audit də eyni şeydir: sahibkarın gözünü əvəz etmir, onu yoxlayır.



Sxem 1.2. Gündəlik müşahidə niyə aldadır — və audit nə ilə cavab verir

2.7. Ölçmə intizamı: etibarlılıq və doğruluq

Babbinin beşinci fəslə ölçməyə həsr olunub və oradan KOB üçün üç anlayış götürürük.

Birincisi, **konseptualizasiya** — «yaxşı sayt», «güclü Instagram», «işləyən reklam» kimi mücərrəd sözləri müşahidə oluna bilən göstəriciyə çevirmək. «Güclü Instagram» nədir? İzləyici sayı? Paylaşımın çatımı? Direct-ə gələn sorğu sayı? Sorğudan satışa çevrilənlərin sayı? Hər biri fərqli şeyi ölçür və audit başlamazdan əvvəl hansının nəzərdə tutulduğu yazılmalıdır. Babbi buna **əməliyyat tərif** (operational definition) deyir: «bu anlayışı biz konkret olaraq belə ölçəcəyik».

İkincisi, **etibarlılıq** (reliability) — eyni ölçmənin təkrarda eyni nəticəni verməsi. Bu ay «Instagram-dan gələn müştəri» sayını satıcıların yaddaşından, gələn ay CRM-dən, üçüncü ay «hardan eşitdiniz» sualından götürsəniz, üç rəqəmi müqayisə etmək mümkün deyil. Ölçü üsulu bir dəfə seçilir və dəyişdirilmir.

Üçüncüsü, **doğruluq** (validity) — ölçülən şeyin həqiqətən ölçmək istədiyimiz şey olması. Babbinin klassik nümunəsi tərəzidir: hər dəfə eyni səhv rəqəmi göstərən tərəzi etibarlıdır, amma doğru deyil. İzləyici sayı çox etibarlı ölçüdür — Instagram onu dəqiq göstərir. Amma o, biznesin nəyini ölçür? Heç nəyini. İzləyici sayı

brendin populyarlığının, satışın, hətta çatımın doğru göstəricisi deyil. Kingsnorth-un dilində bu, **boş metrikadır** (vanity metric) — göz oxşayan, amma qərar üçün yararsız rəqəm.

Auditin bütün intizamı bu üç anlayışdadır: nəyi ölçdüyünü yaz, eyni üsulla ölç, ölçdüyünün biznesə aid olduğuna əmin ol.

2.8. Saymon Kingsnorth: audit strategiyanın ilk addımıdır

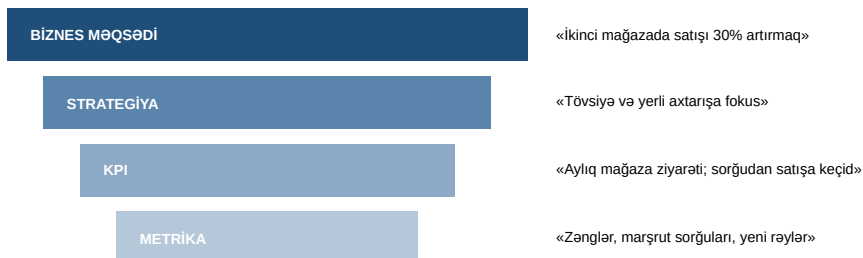
Üçüncü mənbəmiz praktikdir. Saymon Kingsnorth (Simon Kingsnorth) Britaniyada agentlik rəhbəridir və onun «Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing» — «Rəqəmsal marketing strategiyası: integrasiya olunmuş yanaşma» — kitabı 2016-cı ildən dörd nəşr görüb (sonuncusu 2025-ci ildə, Kogan Page). Kitab türk, rus, çin dillərinə tərcümə olunub; Azərbaycan dilində yoxdur.

Kingsnorth-un birinci fəslinin ilk cümləsi bu kitabın bütün birinci hissəsini əsaslandırır: «Rəqəmsal marketing strategiyası biznes və ya marketing strategiyasından təcrid olunmuş şəkildə qurularsa, səmərəli çatdırıla bilməz.» Yəni saytı, Instagram-ı, reklamı «öz-özlüyündə» qiymətləndirmək mənasızdır; onlar biznesin məqsədinə nə qədər xidmət etdiyi ilə qiymətləndirilir.

Buradan auditin əsas qaydası çıxır: **audit biznes məqsədindən başlayır, kanaldan yox**. Mebel salonunun məqsədi nədir — ikinci mağazanın satışını artırmaq? Gəncədən kənara — Şəmkirə, Tovuz, Goranboya — çatdırılma açmaq? Korporativ sifarişlərə keçmək? Məqsəd fərqlidirsə, eyni Instagram hesabı bir halda «yaxşı», digər halda «faydasız» qiymət alır. Kingsnorth bunu **vizyon** → **məqsəd** → **strategiya** → **taktika** iyerarxiyası ilə göstərir və rəqəmsal auditin «situasiya təhlili» adlandırır — strategiya sənədinin birinci bölməsi. Onun məşhur xəbərdarlığı da buradadır: «Strategiya sənədinə sahib olmaq strategiyaya sahib olmaq deyil.» Audit sənədi də belədir — doldurulub rəfə qoyulan çeklist auditdən çox, vicdan rahatlığıdır.

Kingsnorth-dan götürdüyümüz ikinci fikir ölçmə çərçivəsidir: **biznes məqsədi** → **strategiya məqsədi** → **KPI (əsas performans göstəricisi, KPI)** → **metrika**. Bu zəncir on birinci fəsildə ətraflı qurulacaq; burada bizə yalnız onun məntiqi lazımdır — hər rəqəm bir məqsədə bağlı olmalıdır, bağlı olmayan rəqəm hesabatda yer tutmamalıdır.

Üç müəllifi bir cümlədə birləşdirək: Kollinz *niyə* baxmaq lazım olduğunu (yaxşı, mükəmməlin düşmənidir), Babbi *necə* baxmaq lazım olduğunu (intizamlı ölçmə), Kingsnorth *nəyə* baxmaq lazım olduğunu (biznes məqsədinə bağlı kanallar) deyir.



İzləyici sayı və bəyənmə bu zəncirin heç bir pilləsinə bağlıdır.

Sxem 1.3. Məqsəddən metrikaya: hər pillə bir üstündəkinə cavab verməlidir

Bizdə necə işləyir

Azərbaycan KOB-unun rəqəmsal özünüqiymətləndirməsində bir neçə təkrarlanan nümunə var. Onları tanımaq auditin yarısıdır.

«**Var**» **illüziyası**. Yerli sahibkarın rəqəmsal inventarı «var / yoxdur» dilində aparılır: sayt var, Instagram var, Google-da xəritədə varıq. «Var» sözü keyfiyyəti əvəz edir. Halbuki 2019-cu ildə hazırlanmış, telefonda açılmayan, qiyməti olmayan, son yeniləməsi iki il əvvəl olan sayt yox olmaqdan pisdır — müştəri onu tapır, açır və etibarını itirir. Auditin ilk işi «var»ı «nə vəziyyətdədir» ilə əvəz etməkdir.

Boş metrikalar mədəniyyəti. Yerli bazarda marketing uğuru üç rəqəmlə ölçülür: izləyici, bəyənmə, baxış. Bunların üçü də Babbinin mənasında etibarlıdır (platforma dəqiq sayır) və üçü də doğru deyil (biznesə nə verdiyini göstərmir). SMM-çi aylıq hesabatda «çatım 40% artıb» yazır; sahib məmnundur; satış dəyişməyib. Kimsə «çatım artdı, satış niyə artmadı?» soruşmur, çünki bu sual həm SMM-çi, həm sahib üçün narahatdır. Bunun əksi — biznes metrikaları — sadədir və yerli KOB-ların böyük əksəriyyətində hesablanmır: kanal üzrə gələn sorğu sayı, sorğudan satışa çevrilmə faizi, bir müştərinin əldə etmə xərci (customer acquisition cost), orta çek, təkrar alış.

Rəqəmə baxmaq qorxusu. Bu, iqtisadi yox, psixoloji problemdir və Stokdeyl paradoksunun yerli təzahürüdür. Sahibkar reklama ayda üç min manat xərcləyir; hesablasa, bəlkə görəcək ki, o pul iki müştəri gətirib. Bu rəqəmi görməmək daha rahatdır — onda reklam «brend üçündür», «görünmək lazımdır». Rəqəmə baxmaq qərar tələb edir; qərar isə risk. Auditə müqavimətin əsas mənbəyi budur və ona qarşı yeganə dərman Kollinzin «günahsız autopsiya» prinsipidir: rəqəm pis çıxsə, bu, kiminsə uğursuzluğu deyil, hamının məlumatıdır.

Sahib-mərkəzli qərar. Yerli KOB-un tipik idarəetmə modeli: bütün qərarlar sahibdədir, sahibin isə vaxtı yoxdur. Sayt necə olsun — sahib deyir; hansı paylaşım getsin — sahib təsdiqləyir; reklam büdcəsi — sahibin əhvalına görə. Bu modeldə audit qeyri-mümkündür, çünki auditin ilk sualı sahibin özünə yönəlir: «Siz bu qərarları nəyə əsasən verirsiniz?» Cavab əksər halda «təcrübəyə» olur — yəni Babbinin selektiv müşahidəsinə. Audit sahibin təcrübəsini rədd etmir, onu yoxlanıla bilən edir.

Verilənlərin dağınıqlığı. Yerli şirkətdə müştəri məlumatı üç-dörd yerdə yaşayır: satıcının şəxsi telefonu, Instagram Direct, Excel cədvəli, mühasibin 1C-si. Heç biri digərinə bağlı deyil. Nəticədə «keçən ay neçə müştərimiz olub» sualına cavab vermək üçün bir gün lazımdır, «onların neçəsi əvvəl də alıb» sualına isə cavab yoxdur. Bu, marketing problemi deyil, verilən infrastrukturunu problemidir və on dördüncü fəsildə həll olunacaq; audit mərhələsində isə sadəcə qeyd edilməlidir: verilən haradadır, kimin əlindədir, şirkət o adamı itirsə nə olar.

Agentlik-müştəri sükutu. Yerli agentliklər müştəriyə pis xəbər verməkdə maraqlı deyil — müqavilə itirilər; müştəri də eşitməkdə maraqlı deyil — yenidən başlamaq lazım gələr. İki tərəf «çatım artıb» hesabatı ilə bir-birini rahatlaşdırır. Kollinzin «qırmızı bayraq» prinsipi bu sükutu pozmağın yeganə yoludur: hesabatın formatı əvvəlcədən elə qurulur ki, biznes rəqəmi göstərilməmiş hesabat sayılmasın.

Bir nüans da əlavə edək. Azərbaycan bazarı kiçikdir və bu, auditi asanlaşdırır: rəqiblər azdır, müştərilər tanınandır, əsas kanallar üç-dördüdür (Instagram, Google, WhatsApp, xəritə). Böyük bazarda audit həftələr çəkir; burada bir iş günündə ilk mənzərəni almaq mümkündür. Bəhanə yoxdur.

Cütlük keys: iki mebel salonu

Tipikləşdirilmiş nümunə — bir neçə real yerli şirkətin xüsusiyyətləri birləşdirilib və dəyişdirilib. Rəqəmlər istiqaməti göstərir, dəqiq ölçü deyil.

Bakıda oxşar iki mebel salonu götürək — «A salonu» və «B salonu». Hər ikisi 2013–2014-cü illərdə açılıb, hər ikisinin öz istehsalı və iki mağazası, oxşar qiymət səviyyəsi, on beş-iyirmi minlik Instagram hesabı var. 2024-cü ilin əvvəlində hər ikisi eyni yerdədir: satış dayanıb, yeni müştəri az gəlir, sahib «rəqabət artır» deyir.

A salonunun sahibi vəziyyəti «marketing problemi» kimi görür və həllini agentlikdə axtarır. Agentlik yeni vizual üslub, ayda iyirmi paylaşım, iki influencer əməkdaşlığı və reklam büdcəsinin iki qat artırılmasını təklif edir. Sahib razılaşır. Altı ay ərzində izləyici sayı iyirmi mindən otuz beş minə qalxır, aylıq hesabatda çatım və cəlbətmə qrafiki yuxarı gedir. Satış demək olar ki, dəyişmir. Sahib bunu «bazar»la izah edir. Heç kim soruşmur ki, otuz beş min izləyicinin neçəsi şirkətin çatdırılma etdiyi bölgədə yaşayır, neçəsi mebel alacaq yaşdadır və Direct-ə gələn sorğuların neçəsi satışa çevrilir. On ikinci ayda sahib agentliyi dəyişir. Yeni agentlik yeni vizual üslub, yeni influencer və reklam büdcəsinin artırılmasını təklif edir. Kollinzin dilində bu, **fəlakət dövrəsidir** (doom loop): yeni istiqamət, nəticəsizlik, yeni istiqamət.

B salonunun sahibi başqa cür başlayır — özündən şübhələnməklə. Bir cümə günü mağazanı satıcıya tapşırıb bu fəslin sonundakı qırx sualı doldurur. Nəticə acıdır: səksən baldan iyirmi altı. Sayt telefonda açılmır, qiymət yoxdur, Google-da salon üçüncü səhifədədir, izləyicilərin dördüdə biri boş hesabdır, keçən ayın müştərilərinin haradan gəldiyini heç kim bilmir, reklam xərci ilə satış heç bir cədvəldə yanaşı durmur. Sahibin ilk reaksiyası Stokdeylin optimistlərinin reaksiyasıdır — hər şeyi bir aya düzəltmək. Sonra dayanır və Kollinzin ikinci yarısını xatırlayır: fakt acıdır, amma düzəldilə biləndir; bir ayda yox, bir ildə.

B salonu üç şey edir. Birinci, ölçməyə başlayır: hər müştəridən «bizi haradan tapdınız» soruşulur və bir cədvəl yazılır; Direct-ə gələn hər sorğu sayılır; reklam xərci və satış eyni cədvəldə yanaşı durur. İkincisi, üç ay sonra cədvələ baxır və görür ki, yeni müştərilərin yarısından çoxu tövsiyə və Google Xəritə ilə gəlir, Instagram isə əsasən

mövcud müştərilərin təkrar alışına xidmət edir. Üçüncü, büdcəni buna görə yenidən bölür: Instagram reklamı azaldılır, Google Xəritə profili və rəylər sistemli idarə olunur, sayt qiymətli və telefonda açılan sadə versiya ilə əvəz olunur, sifarişlər Excel-dən sadə CRM-ə keçirilir.

On iki ay sonra B salonunun izləyici sayı demək olar ki, dəyişməyib — iyirmi min. Amma aylıq sorğu sayı iki dəfə, sorğudan satışa çevrilmə faizi 1,5 dəfə artıb; sahib hər ayın birinci həftəsində bir səhifəlik hesabat oxuyur və reklam qərarını ona görə verir. A salonu isə üçüncü agentliyi axtarır.

Fərq büdcədə deyil — B salonu A-dan az xərcləyib. Fərq bir suala verilən cavabdadır: «Biz harada olduğumuzu bilirikmi?» A salonu bildiyini zənn edirdi. B salonu bilmədiyini etiraf etdi və ölçdü.

■ «Bizdə hər şey qaydasındadır»

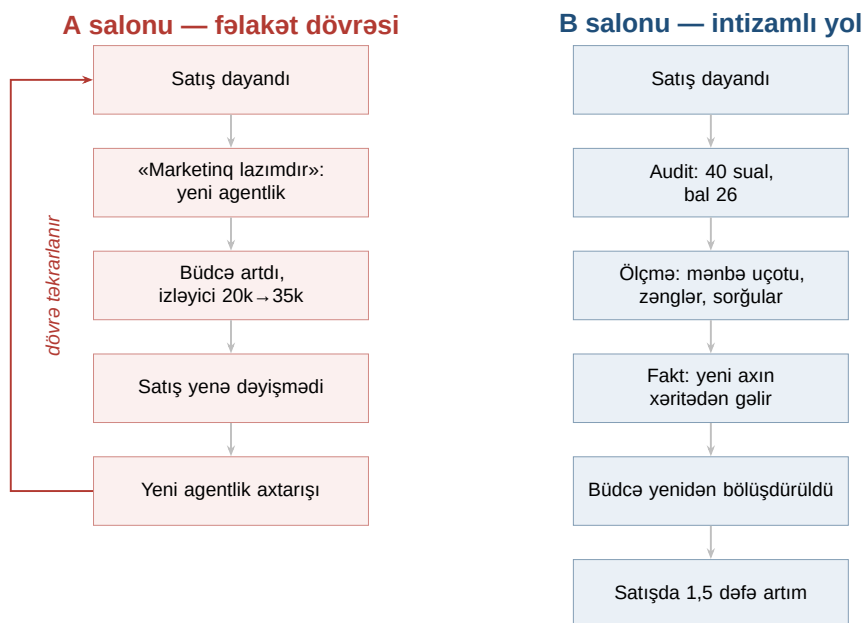
Bu cümlə auditin qarşısındakı ən bahalı maneədir. O, yalan deyil — sahibkar həqiqətən belə görür, çünki gündəlik müşahidəsi razı müştərini yadda saxlayır, gəlməyəni isə heç vaxt görmür. Bir illik satış düşüşü ilə üzləşən şirkətlərin çoxu düşüşü ilk dəfə mühasibat hesabatında görür — halbuki signal aylar əvvəl sorğu sayında idi. Ölçmədiyiniz heç nə pisləşmir; sadəcə pisləşdiyini bilmirsiniz.

Alətlər

Alət 1.1 — Rəqəmsal audit çeklisti (40 sual)

Hər suala 0, 1 və ya 2 bal verin: **0** — yoxdur / bilmirik; **1** — qismən var / var, amma ölçülmür; **2** — var və ölçülür / son 3 ayda yoxlanılıb. Dürüst cavab verin — «bilmirik» cavabı 0 baldır, çünki bilinməyən şey idarə olunmur. Sahib təkbəşinə yox, satış və marketinqə cavabdeh adamlarla birlikdə doldursun; fikir ayrılığı olan yerdə aşağı balı götürün.

Blok A. Sayt (8 sual) 1. Sayt mobil telefonda 3 saniyə ərzində açılır və oxunaqlıdır? (Öz telefonunuzda, mobil internetlə yoxlayın.) 2. Məhsul və ya xidmətlərin qiyməti (və ya qiymət aralığı) saytda göstərilir? 3. Sayt son 3 ayda yenilənib (yeni məhsul, yeni məzmun, tarix)? 4. Google-da şirkətin adını yazanda sayt birinci nəticədədir;



Sxem 1.4. Eyni problem, iki yol: dövrə və ya çarx

kateqoriya sorğusunda («... Bakı») ilk səhifədədir? 5. Saytda müştərinin sizinlə əlaqə saxlaya biləcəyi 2-dən çox yol var (telefon, WhatsApp, forma, mesencer) və hamısı işləyir? 6. Saytın ziyarətçi statistikası (Google Analytics və ya analoqu) qoşulub və kimsə ona ayda bir dəfə baxır? 7. Saytda əsas məlumat — ünvan, iş saati, telefon — Google Xəritə və Instagram-dakı ilə hərfbəhərf eynidir? 8. Sayt Azərbaycan dilində düzgün, səhvsiz yazılıb (və müştəri tələb edirsə, rus/ingilis versiyası var)?

Blok B. Sosial şəbəkə və kontent (8 sual) 9. İzləyicilərin coğrafiyasına və yaşına son 3 ayda baxılıb; onların əksəriyyəti real müştəri profilinə uyğundur? 10. Paylaşımın məqsədi yazılı şəkildə müəyyən edilib (satış, tanınma, xidmət) və hər paylaşım bu məqsədlərdən birinə aiddir? 11. Direct/mesajlara cavab müddəti ölçülür və 1 saatdan azdır (iş vaxtında)? 12. Ayda Direct-ə gələn sorğu sayı və onlardan satışa çevrilənlərin sayı bilinir? 13. Brendin vizual üslubu (loqo, rəng, şrift) son 12 ayda dəyişməyib və bütün paylaşımlarda eynidir? 14. Kontent yalnız Instagram-da deyil — ən azı bir başqa kanalda (YouTube, TikTok, Telegram, bloq) sistemli mövcuddur? 15. Müştəri rəyləri (Google, sosial,

marketpleys) toplanır və hər rəyə cavab verilir? 16. Sosial şəbəkə hesablarına giriş şirkətə məxsus e-poçt/telefonla bağlıdır, iki mərhələli doğrulama qoşulub və parol bir nəfərin əlində deyil?

Blok C. Satış kanalları (8 sual) 17. Müştərinin sizi tapıb ala biləcəyi bütün kanallar (mağaza, sayt, mesencer, marketpleys, xəritə, telefon) siyahıya alınıb? 18. Hər kanaldan ayda neçə sorğu və neçə satış gəldiyi bilinir? 19. Google Xəritə (Business Profile) tam doldurulub — foto, iş saati, xidmətlər, rəylərə cavab? 20. WhatsApp/Telegram ilə sifariş qəbulu şəxsi telefonda deyil, biznes hesabındadır və mesajlar itmir? 21. Uyğun marketpleyslərdə (yerli və ya beynəlxalq) şirkət mövcuddur, ya da olmama qərarı şüurlu verilib? 22. Onlayn ödəniş (kart, taksit, keçid) imkanı var, ya da müştəri yalnız nağd/köçürmə ilə ödəyir? 23. Ödənişli reklam (Meta, Google) üçün ayda xərclənən məbləğ və onun gətirdiyi sorğu/satış sayı bir cədvəldə yanaşı görünür? 24. Bir yeni müştərinin əldə edilməsinə orta hesabla nə qədər xərclənir — bu rəqəm hesablanıb?

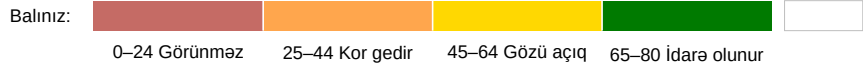
Blok D. Verilənlər və analitika (8 sual) 25. Müştəri məlumatı (ad, telefon, nə alıb, nə vaxt) bir yerdə — CRM və ya heç olmasa bir cədvəldə — saxlanılır? 26. Keçən ayın müştəri sayını və onların neçəsinin təkrar müştəri olduğunu 10 dəqiqədə demək mümkündür? 27. Hər müştəridən «bizi haradan tapdınız» soruşulur və cavab qeyd olunur? 28. Orta çek, aylıq satış və ən çox satılan 5 məhsul hər ay hesablanır? 29. Sayt, sosial və reklam statistikasını ayda bir dəfə bir səhifədə birləşdirilir və sahib onu oxuyur? 30. Reklam kampaniyalarının nəticəsi «bəyənmə» ilə deyil, sorğu və satışla qiymətləndirilir? 31. Verilənlərə giriş şirkətdə bir nəfərdən asılı deyil — o adam getsə, məlumat qalır? 32. Müştəri məlumatlarının saxlanması «Fərdi məlumatlar haqqında» qanunun tələblərinə uyğun aparılır (razılıq, məqsəd, təhlükəsizlik)?

Blok E. Daxili proseslər (8 sual) 33. Rəqəmsal kanallara kimin cavabdeh olduğu yazılı müəyyəndir (adı, vəzifəsi, vaxtı)? 34. Müştəri sorğusunun qəbulundan cavaba qədər proses yazılıb və hamı eyni qaydada işləyir? 35. Şikayətlər qeydə alınır, təhlil olunur və 3 aydan bir «ən çox təkrarlanan 3 şikayət» bilinir? 36. Rəqəmsal marketing üçün illik və ya rüblük yazılı plan və büdcə var? 37. Sayt, sosial və verilən üzrə qərarlar rəqəmlərə əsasən verilir — «hiss edirəm» əvəzinə «cədvəl göstərir» deyilə bilər? 38. Sahibkar rəqəmsal kanallardan ən azı birində özü müştəri kimi keçib (saytdan

sifariş vermək, Direct-ə yazmaq) — son 3 ayda? 39. Agentlik və ya frilanser ilə iş yazılı KPI-lərlə aparılır və aylıq hesabat biznes rəqəmini (sorgu, satış) əhatə edir? 40. Komanda rəqəmsal alətlərdə (analitika, reklam kabineti, CRM) son 12 ayda hər hansı təlim keçib?

Şərh — ümumi bal (maksimum 80):

Bal	Vəziyyət	Nə deməkdir
0–24	Görünməz	Rəqəmsal mövcudluq formaldır: «var», amma işləmir və ölçülmür. Yeni reklam əvəzinə əvvəl təməl — sayt, xəritə, verilən — lazımdır. Bu, pis xəbər deyil: ən sürətli qazanc bu zonadadır.
25–44	Kor gedir	Kanallar işləyir, amma ölçülmür; qərarlar hissə əsaslanır. Prioritet: ölçmə (D bloku) və proses (E bloku). Reklam büdcəsini artırmadan əvvəl 3 ay ölçün.
45–64	Gözü açıq	Əsas rəqəmlər bilinir, boşluqlar konkretidir. Ən aşağı bal alan bloka fokuslanın; 12 aylıq yol xəritəsinə (24-cü fəsil) keçmək olar.
65–80	İdarə olunur	Sistem var. Növbəti addım kanal prioriteti (12-ci fəsil) və avtomatlaşdırma (15-ci fəsil). Yenidən yoxlama: 6 aydan bir.



Blok üzrə balı da ayrıca hesablayın (hər blok maksimum 16): ən aşağı blok növbəti 90 günün prioritetidir. Tipik yerli mənzərə: A və B blokları orta, C və D blokları aşağı, E bloku ən aşağı.

Alət 1.2 — «Qırmızı bayraq» (10 signal)

Bunlar auditə ehtiyacı olduğunu göstərən signallardır. Üçdən çoxu sizə aiddirsə, çeklisti bu həftə doldurun. Kollinzin prinsipinə uyğun olaraq, hər bayrağı görməzdən gəlinməsi mümkün olmayan qaydaya çevirin: bayraq qalxanda dayanıb baxmaq məcburidir.

1. **«Keçən ay neçə yeni müştərimiz oldu?» sualına 10 dəqiqədə cavab yoxdur.** Rəqəm bilinmirsə, biznes hissə idarə olunur.
2. **Marketing hesabatında izləyici, bəyənmə və çatım var, sorğu və satış yoxdur.** Boş metrikalar biznes metrikalarını sıxışdırıb.
3. **Reklam xərci artıb, satış artmayıb — və bunu heç kim müzakirə etməyib.** Sükut Babbinin selektiv müşahidəsinin təşkilati formasıdır.
4. **Sayt 2 ildən çoxdur dəyişməyib, ya da sahib onu telefondan heç açmayıb.** «Var» illüziyasının ən ucuz yoxlaması.
5. **Müştəri məlumatı bir nəfərin şəxsi telefonundadır.** O adam getsə, müştəri bazası da gedir.
6. **Ünvan, telefon, iş saati saytda, xəritədə və Instagram-da fərqlidir.** Müştəri və axtarış sistemi hansına inansın?
7. **Son 12 ayda agentlik və ya SMM-çi dəyişib, amma hesabat formatı dəyişməyib.** İcraçı dəyişir, sistem yox — fəlakət dövrəsinin əlaməti.
8. **Sahibkar son 3 ayda öz biznesinə müştəri kimi girməyib.** Direct-ə yazmayıb, saytdan sifariş verməyib, xəritədə axtarmayıb.
9. **Şikayətlər yalnız sahibin yaddaşındadır.** Yazılmayan şikayət təkrarlanır.
10. **Rəqəmsal qərarlar «mənə elə gəlir ki» ilə əsaslandırılır və heç kim «cədvəl nə deyir?» soruşmur.** Bu, bütün əvvəlki doqquz bayrağın kökündəki bayraqdır.

Alət 1.3 — Bir səhifəlik audit hesabatı (şablon)

Auditin nəticəsi qırx səhifəlik təqdimat yox, sahibin masasında qalacaq bir səhifədir. Kingsnorth-un «rəhbərliyə bir səhifəlik xülasə»

prinsipi ilə qurulub. Hər sətri doldurun; boş qalan sətir özü bir tapıntıdır.

RƏQƏMSAL AUDİT — [Şirkət adı] — [Tarix]

1. Biznes məqsədi (12 ay): bir cümlə — audit nəyə görə aparılır.
Nümunə: «Bakıdan kənar çatdırılma ilə satışı 30% artırmaq.»

2. Ümumi bal: ___ / 80 → zona: [Görünməz / Kor gedir / Gözü açıq / İdarə olunur]

3. Blok üzrə bal:

Blok	Bal / 16	Ən aşağı 2 sual (nömrə)
A. Sayt		
B. Sosial və kontent		
C. Satış kanalları		
D. Verilənlər və analitika		
E. Daxili proseslər		

4. Üç əsas biznes rəqəmi (bu gün bilinən ən yaxşı təxminlə):
- Aylıq yeni müştəri sayı: ___ (mənbə:) - **Bir yeni müştərinin əldəetmə xərci:** AZN (reklam xərci ÷ yeni müştəri) - Sorğudan satışa çevrilmə: ___ % (mənbə: ___) - *Rəqəm bilinmirsə «bilinmir» yazın — bu, hesabatın ən vacib sətri ola bilər.*

5. Üç acı fakt — auditin ən narahatedici üç tapıntısı, hər biri bir cümlə, rəqəmlə. Nümunə: «Reklama 6 ayda 18 000 AZN xərclənib; bu müddətdə Instagram-dan gələn satış 11 ədəddir.»

6. Üç güclü tərəf — Stokdeylin ikinci yarısı: nəyə söykənə bilərik. Nümunə: «Google Xəritədə 4,8 bal, 140 rəy — tövsiyə axını real və güclüdür.»

7. Qırmızı bayraqlar: Alət 1.2 siyahısından aid olanların nömrələri:

8. Növbəti 90 günün prioriteti: ən aşağı blokdan 3 konkret addım, hər birinə məsul adam və tarix.

Addım	Məsul	Tarix	Nəticəni necə biləcəyik

Addım	Məsul	Tarix	Nəticəni necə biləcəyik

9. Qərar: bu hesabatə əsasən nəyi dayandırırıq, nəyi başlayırıq, nəyi ölçməyə başlayırıq — üç sətir.

10. Yenidən audit tarixi: __ (təvsiyə: 6 ay sonra, eyni çeklist, eyni komanda).

Hesabatı komanda ilə birlikdə müzakirə edin — Kollinzin «dialog və mübahisə» prinsipi. Sonra sahibin masasında, divarda və ya ümumi qovluqda görünən yerdə saxlayın. Altı aydan sonra ikinci hesabat birincinin yanına qoyulur: audit bir dəfə deyil, dövridir.

Xülasə

Beş cümlə ilə. Rəqəmsal transformasiya alətlə yox, şirkətin özünə düz baxması ilə başlayır və bu baxışın ən böyük düşməni «işləyir» hissidir — Kollinzin dediyi kimi, yaxşı, mükəmməlin düşmənidir. Stokdeyl paradoksu auditin düsturudur: ən acı faktlara düz bax və eyni anda düzəldə biləcəyinə inam saxla; faktsiz inam illüziya, inamsız fakt tərkidir. Babbi göstərir ki, gündəlik müşahidə — «Instagram-dan çox müştəri gəlir» — yanlış müşahidə, həddən artıq ümumiləşdirmə, selektiv müşahidə və məntiqsiz əsaslandırma ilə sistemli aldadır; dərmanı nəyi ölçdüyünü yazmaq, eyni üsulla ölçmək və ölçdüyünün biznesə aid olduğuna əmin olmaqdır. Kingsnorth-un prinsipi auditə istiqamət verir: kanallar öz-özlüyündə yox, biznes məqsədinə xidmətinə görə qiymətləndirilir, izləyici və bəyənmə kimi boş metrikalar isə sorğu, satış və müştəri əldəetmə xərci ilə əvəz olunur. Audit sual siyahısı, günahsız autopsiya, qırmızı bayraq mexanizmi və bir səhifəlik hesabatdır — bir dəfə deyil, altı aydan bir.

Bu həftə edin

- ☐ Bir iş günü ayırın və Alət 1.1 çeklistini satış və marketinqə cavabdeh adamlarla birlikdə doldurun; balı və ən aşağı bloku yazın.

❑ Öz biznesinizə müştəri kimi girin: saytınızı mobil internetlə telefondan açın, Instagram Direct-ə sual yazın, Google-da kateqoriyanızı axtarın — nə gördüyünüzü üç cümlə ilə qeyd edin.

❑ Sabahdan hər müştəridən «bizi haradan tapdınız» soruşun və bir cədvəl yazın; üç ay sonra bu cədvəl sizin ilk real biznes rəqəminiz olacaq.

Bu fəslin alətləri, cari platformalar və yerli rəqəmlər onlayn əlavədə yenilənir: gafarzada.com/kitablar#f01

TƏCRÜBƏDƏN

Auditə başlayan şirkətlərdə ən çətin gün birinci gün olmur — rəqəmlər masaya qoyulan gün olur. O günü keçirən komandalar demək olar ki, həmişə davam edir.

Fəsil üçün qeydlər

- Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, HarperBusiness, 2001. Azərbaycan nəşri: Cim Kollinz, Yaxşıdan mükəmmələ doğru, tərc. İlkanə Məmmədova, Qanun, 2026. Bu fəsildə istifadə olunan anlayışlar: «yaxşı, mükəmməlin düşmənidir» (fəsil 1); Stokdeyl paradoksu, «cavabla yox, sualla idarə et», «günahsız autopsiya», «qırmızı bayraq mexanizmləri» (fəsil 4); fəlakət dövrəsi (fəsil 8). Kroger/A&P və Circuit City (Alan Wurtzel) nümunələri kitabdandır. Kollinzin metoduna tənqid üçün: Phil Rosenzweig, The Halo Effect, 2007 — nəticədən geriyə baxıb səbəb tapmaq riski; bu xəbərdarlıq bizim cütlük keyslərə də aiddir.
- Earl R. Babbie, The Practice of Social Research, 15th ed., Cengage, 2021. Azərbaycan nəşri: Örl Babbi, Sosial tədqiqat praktikası, tərc. İnqilab Şahbazov, TEAS Press, 2022. İstifadə olunan bölmələr: fəsil 1 — razılıq əsasında yaranan bilik, gündəlik müşahidənin dörd səhvi; fəsil 5 — konseptualizasiya, əməliyyat tərif, etibarlılıq və doğruluq. Terminlər TEAS Press tərcüməsinə uyğun verilib.

- *Simon Kingsnorth, Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing, 4th ed., Kogan Page, 2025. İstifadə olunan ideyalar: rəqəmsalın biznes strategiyasına bağlılığı (fəsil 1, 3); boş metrikalar və «biznes məqsədi → KPI → metrika» zənciri (fəsil 20); bir səhifəlik xülasə və rəhbərliyə təqdimat (fəsil 22).*
- Çeklist «Digital Company» təlim proqramının rəqəmsal audit çeklistinin genişləndirilmiş formasıdır; onlayn əlavədə (Ə4) doldurula bilən versiyası və blok üzrə avtomatik hesablama verilir.
- «Fərdi məlumatlar haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2010, sonrakı dəyişikliklərlə) — 32-ci sual üçün; ətraflı 14-cü və 23-cü fəsillərdə.
- Cütlük keysdəki rəqəmlər tipikləşdirilmişdir; yerli KOB-lar üzrə sistemli ölçmə aparılmayıb və bu, kitabın onlayn əlavəsində açıq metodika ilə tövsiyə olunur.

ƏLAVƏLƏR

Bu, nümunədir

Oxuduğunuz hissə «Rəqəmsal şirkət» kitabının ilk fəslidir. Tam kitabda **iyirmi dörd fəsil, yetmişdən çox alət və şablon**, iyirmi dünya kitabının bir səhifəlik bələdçisi və üç yüzdən artıq terminlik lüğət var.

Fəsillər eyni ritmlə gedir: Azərbaycanlıdan bir səhnə → dünya ideyası (kim yazıb, nə tapıb) → «bizdə necə işləyir» → iki oxşar şirkətin fərqli yolu → doldurulan alət → «bu həftə edin» kartı.

Kitabın qalan iyirmi üç fəslə: müştərinin yolu · veb-saytın auditi · sosial şəbəkə və kontent · satış prosesləri və verilən · müştərinin beyni · segment, hədəf, mövqe · brend necə böyüyür · bazar cəlbedicidir · kirpi konsepsiyası · rəqəmsal məqsədlər və KPI · prioritet kanallar · sayt və e-ticarət · müştəri verilənləri və CRM · ödəniş və avtomatlaşdırma · süni intellekt yol xəritəsi · reklam strategiyası · kontent və e-mail · AEO/GEO — axtarışdan cavaba · verilənlə qərar vermək · rəqəmsal rollar · proseslərin xəritəsi · risklər və etika · 6–12 aylıq yol xəritəsi.

Tam kitabı buradan əldə edə bilərsiniz

gafarzada.com/kitablar

Orada həm çap nəşri, həm elektron nəşr (PDF və EPUB), həm də kitabın onlayn alət qatı var: şablonların yüklənə bilən faylları, cari platforma məlumatları və yerli rəqəmlər — hər rübdə yenilənir.

Müəllif haqqında

Rəşad Qafarzadə — sahibkar, icraçı rəhbər və rəqəmsal transformasiya üzrə konsultant. Marketing üzrə ali təhsilini Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində alıb.

2015–2025-ci illərdə veb proqramlaşdırma, hosting, rəqəmsal marketing, dizayn və IT təhsili istiqamətlərini əhatə edən şirkətlər qrupunu qurub idarə edib; qrupun hosting şirkəti 52 ölkədə müştəriyə xidmət göstərən beynəlxalq provayderə çevrilib. Qrup 2025-ci ilin yanvarında satılıb. Sonrakı bir ildə iri bir şirkətdə direktor müavini kimi IT, marketing, satış və tender şöbələrinə rəhbərlik edib.

İdarəetmə sistemləri üzrə daxili auditordur (ISO 19011). «Elektron etibarnamə» layihəsi ilə İqtisadiyyat Nazirliyi və BMT-nin Azərbaycandakı Nümayəndəliyinin təşkil etdiyi Respublika İnnovasiya Müsabiqəsində birinci yerə layiq görülüb (2017). Zefer.az və Memorial.az saytlarının rəqəmsal layihə rəhbəri olub.

Hazırda gafarzada.com vasitəsilə kiçik və orta şirkətlərə rəqəmsal transformasiya üzrə konsaltinq xidməti göstərir, təsisçilərə və rəqəmsal məhsul menecerlərinə mentorluq edir, öz rəqəmsal layihələri portfeli üzərində işləyir.

Eyni adlı üç aylıq transformasiya proqramının müəllifidir. Bu kitab həmin proqramın sürəti deyil: proqram «nə etməli» sualına cavab verir, kitab isə «niyə belədir» və «bizim şirkətdə necə işləyir» suallarına da.

Kitabın onlayn əlavəsi, yenilənən alət qatı və satışı: **gafarzada.com/kitablar**

rashad@gafarzada.com · www.gafarzada.com

Əlifba göstəricisi

A

audit, 2, 8
avtomatlaşdırma, 22

B

biznes məqsədi, 15

Ç

çarx, 2
çatım, 23

D

düşünən marketoloq, 1

Ə

əldəetmə, 24
əməliyyat tərifli, 14
ən kiçik canlı bazar, 1
əsas performans göstəricisi,
15

F

fəlakət dövrəsi, 26

I

itirmə, 10

K

kontent, 24

R

razılıq, 13
rəqəmsal audit, 2, 8
rəqəmsal transformasiya, 1,
30

S

Stokdeyl paradoksu, 10
süni intellekt, 1

V

verilən, 19
vizyon, 15

Y

yol xəritəsi, 1

Keçən ay neçə müştəri gəldi, haradan gəldi və hər biri neçəyə başa gəldi?

Cavabı rəqəmlə deyə bilmirsinizsə, şirkəti hisslə idarə edirsiniz — və hiss hər il bahalaşır. Bu kitab dünyanın ən yaxşı marketing düşüncəsini Azərbaycan dilində və Azərbaycan biznesinin dili ilə verir: Sharp-ın böyümə qanunları, Kollinzin çarxı, Kotlerin müştəri yolu, Godin-in ən kiçik canlı bazarı, Venkatesanın süni intellekt yol xəritəsi — hamısı rəqəmsal auditdən 6–12 aylıq plana qədər bir ardıcılığa düzülüb.

- 24 fəsil: hər birində bir səhnə, bir dünya ideyası və işə salınan alət
- 70-dən çox çeklist, şablon və hesablama — doldurulmaq üçün
- Gəncədən Lənkərana, Şəkiddən Naxçıvana — yerli şirkət vəziyyətləri

Rəşad Qafarzadə — 52 ölkədə müştəriyə xidmət göstərən texnologiya şirkətləri qrupunu qurub 2025-ci ildə satmış sahibkar və icraçı rəhbər. Hazırda kiçik və orta şirkətlərə rəqəmsal transformasiya üzrə konsultantlıq edir və mentorluq göstərir.

Onlayn əlavə, alət faylları və satış: gafarzada.com/kitablar