

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“İstehsalın iqtisadi səmərəliliyi və müəssisənin biznes strategiyası:
Azərbaycanın xidmət sektoru təmsalında” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Orucov Nizami Nazim

BAKİ – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **2019-cu il**

“İstehsalın iqtisadi səmərəliliyi və müəssisənin biznes strategiyası:

Azərbaycanın xidmət sektoru timsalında”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: İnnovasiya və layihələrin idarə edilməsi

Qrup: 220

Magistrant:
Orucov Nizami Nazim oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d. Atakişiyev Ruslan Bahiyəddin oğlu

_____ **imza**

Program rəhbəri:
i.ü.f.d. b/m. Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbəliyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019

ECONOMIC EFFICIENCY OF THE PRODUCTION AND BUSINESS STRATEGY OF THE ENTERPRISE: THE SERVICE SECTOR OF AZERBAIJAN

Summary

The actuality of the subject: The strategy development process is based on a rigorous study of all possible development trends and consists of the selection of general direction, market acquisition, service requirements, competitive methods, attractive resources and business models. The firm's strategy can also develop after its approval. It is not always possible to think everything up to the threshold and then live without changes for a long time.

Tasks and purpose of the research: Purpose is to identify, summarize, and explore the problem we face.

Tasks related to research:

-define the role of the service sector in the economy;

-see the conditions of economic efficiency in business strategies and etc.

Used research methods: Dissertation techniques such as observation, mathematical-statistical methods, were used.

Research Information: The basis of the business database is the books, articles, and official websites on the subject.

Research restrictions: Inadequate data base for research, especially in the case of Azerbaijan more perfectly.

Research results: The business strategy shows how the way the organization exists and the situation in which it wishes. So, with this strategy, we have set out the goals and objectives of the organization, and we have drawn up a plan that shows how we can achieve them, and this plan is long-term and, most importantly, orientation.

Scientific and practical significance of the results: Analysis of business strategy improvement in the service sector of Azerbaijan

Key words: *Business, strategy, efficiency, service, tourism*

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
AR	Azərbaycan Respublikası
BƏƏ	Birləşmiş Ərəb Əmirliyi
İATA	International Air Transport Association (Beynəlxalq Hava Nəqliyyatı Assosiasiyası)
İİR	İran İslam Respublikası
Məs.	Məsələn
RF	Rusiya Federasiyası
Sek.	Sektor
SWOT	Strenghts (Güclü tərəflər) Weakness (Zəif tərəflər) Opportunities (İmkanlar) Threats (Təhlükələr)
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	7
I FƏSİL.	SAHİBKARLIQ SİSTEMİNDƏ XİDMƏT SEKTORUNUN YERİ.....	11
1.1.	Xidmət sektorunun iqtisadiyyatda rolu.....	11
1.2.	Azərbaycanda xidmət sektorunun inkişafında turizmin önə çəkilməsinin əhəmiyyəti.....	19
II FƏSİL.	XİDMƏT SEKTORUNDA İQTİSADI SƏMƏRƏLİLİK VƏ BİZNES STRATEGİYASI ƏLAQƏLİLİYİ.....	32
2.1.	Biznes strategiyalarında iqtisadi səmərəliliyin gözlənilməsi şərtləri.....	32
2.2.	Turizm sektorunda səmərəli biznes strategiyalarının qurulması təcrübəsi...	45
III FƏSİL.	AZƏRBAYCANDA XİDMƏT SEKTORUNUN TURİZM SAHƏSİNDƏ SƏMƏRƏLİ BİZNES STRATEGİYALARININ İŞLƏNMƏSİ PROBLEMLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ YOLLARI.....	51
3.1.	Azərbaycanda turizmdə iqtisadi səmərəli biznes strategiyalarının hazırlanması problemləri.....	51
3.2.	Turizmdə effektiv biznes strategiyalarının işlənməsi yolları.....	58
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	66
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	68
	Cədvəllərin siyahısı.....	72
	Şəkillərin siyahısı.....	72

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində kəskin rəqabətin olduğu zamanda müəssisələrdə biznes strategiyasının qurulması və təkmilləşdirilməsi artıq zərurət halı almışdır. Zamanımızda artıq bir çox ölkənin ÜDM-də yüksək və artan paya malik olan xidmət sektorunda bu proseslər daha da kəskin hal almışdır. Qlobal mühitdə olduğu kimi bu mühitin bir parçası olan ölkəmizdə də bu sektora maraq gündən günə artır. Xüsusənda turizm sektoru inkişafını dövlət tərəfindən dəstəklənir və bu istiqamətdə bir çox fəaliyyətlər həyata keçirilmişdir.

Ölkəmizdə turizm sektorunun inkişafı üçün Prezidentin 2011-ci il 15 fevralda verilən 1320 sayılı Sərəncamına uyğun olaraq AR-da 2011-ci ilin “Turizm ili” elan olunması ilə bağlı Tədbirlər Planı təsdiq edilmişdir. Prezidentin 2016-cı il 6 dekabr verdiyi Sərəncamı ilə Azərbaycanda ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişafına aid Strateji Yol Xəritəsi təstiqlənmişdir. Qətər, Oman, Səudiyyə Ərəbistanı Krallığı, Bəhreyn, Küveyt, Yaponiya, İndoneziya, İran İslam Respublikası, Çin Xalq Respublikası, Koreya Respublikası, Malayziya, Sinqapur, Türkiyə Respublikası, İsrail, Birləşmiş Ərəb Əmirlikləri vətəndaşları üçün sadələşdirilmiş viza rejiminin tətbiq edilməsi ölkəmizin turizm sektorunda canlanma yaratmışdır. Bu canlanma özü ilə müəssisələr arasındakı kəskin rəqabətdə bərabərində gətirir. Bu rəqabətdə uğur qazanacaq müəssisələr düzgün strateji baxışı və uyğun strategiyası olan müəssisələr olacaq.

Strategiyanın hazırlanması prosesi fəaliyyətin mümkün inkişaf istiqamətlərinin ciddi şəkildə öyrənilməsinə əsaslanır və həmçinin, ümumi istiqamətin seçilməsindən, rəqabət metodlarından, biznes modellərindən və cəl olunan resurslardan ibarətdir.

Strateji məqsədlərdə sahə üzrə təşkilatın nüfuzunun çoxalması, keyfiyyət göstəricilərinin artması, müasir texnologiyanın öyrənilməsinin yüksəlməsi və s. ilə səciyyələnə bilər. Aşağıda bir neçə xarici və ölkəmizin iri şirkətlərinin strateji məqsədləri göstərilmişdir.

-Rixos Hotels- "İstirahət Sənəti" anlayışımızla, mükəmməlliyə ən yeni bir tərif gətirərək qonaqlarımızı istək və arzularının, artıq dilə gətirilmədən qarşılanmasını təmin etmək.

-Nations Bank- Amerikada maliyyə xidmətləri üzrə ən yaxşı şirkət qurmaq.

-Absheron Hotel Group- Əməkdaşlarımız, qonaqlarımız, tərəfdaşlarımız və cəmiyyət üçün yeni dəyərlərə malik yüksək keyfiyyətli həyat təzi məhsulları və xidmətlərinin unikal kolleksiyasını təklif edən otellərin idarəedilməsi üzrə dünya səviyyəli şirkət yaratmaq.

-Apple Computer- Müasir texnologiya ilə fərdi kompyuter texnikası istehsalını təklif etməklə, onu istifadə etmək istəyən bir çox insanlara onları çatdırmaq.

Strategiyanın istifadəsi mühüm məqsədə necə çatma məsələsini ortaya çıxarır. Bu isə, idarəetmənin əsas məsələsidir. Məqsəd müəyyən bir nəticə əldə etməkdir, strategiya isə bu nəticəyə nail olmaqda əsas vasitədir. Yəni, təşkilatın strategiyası rəhbərlərin son nəticə əldə etməsi üçün qəbul etdiyi davranışlar və işçi münasibətlərinin məcmusudur.

Biznes strategiyasını 4 növə ayıra bilərik:

1. İlk daxil olmaq və həmçinin, kütləvi şəkildə zərbə vurmaq;
2. Cəld və gözlənilməz hücum etmək;
3. Ekoloji boşluqları tapmaq və onları zəbt etmək;
4. Əmtənin, bazarın və yaxud da sahənin iqtisadi xarakteristikasını dəyişdirmək.

Hər bir müəssisə olduğu mühitdən asılı olmayaraq, özünəməxsus fəaliyyət strategiyasına sahib olmalıdır, o səbəbdən ki, biznes öz kursunu daim dəyişə və 100% çevik ola və təsərrüfatçılıq şəraitində hər hansı dəyişikliyə təşkilati dəyişikliklə qarşılıq verə bilməz. Müəssisənin, onun avadanlıqlarının, texnologiyasının, personalının, binasının yerləşdirilməsi müəyyən zaman və məkan çərçivələrinə sahibdir. Bir dəfə qəbul olunmuş qərarlar və onların gerçəkləşdirilməsi üçün reallaşdırılan işlər təsərrüfatçılığın ətalətinə təsir göstərir. Əgər hər hansı bir müəssisə statik əhatədə fəaliyyətdədirsə, strateji planlaşdırmaya

ehtiyac olmaz. Ancaq, təsərrüfatçılıq mühiti dinamik şəkildə iqtisadi, siyasi, texnoloji və s. baxımdan dəyişir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: İstehsalın iqtisadi səmərəliliyi və müəssisənin biznes strategiyası haqqında bir çox dünya ölkələrində və Azərbaycanda tədqiqatlar aparılmışdır. Bu istiqamətdə Abdullayeva F., Hüseynov F.B., Həsənov A.N., Bedük Aykut, Bolat T., Çeken H., Ateşoğlu L., Dalgın T., Karadağ L., Bryson, J. M., Jossey-Bass, Dessler, Jauch, L., Glueck W., və s.nin tədqiqatlarını göstərmək olar.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi qarşımıza qoyduğumuz problemi müəyyənləşdirmək, ümumiləşdirmək və tədqiq etməkdir.

Mövzunun tədqiqi ilə bağlı vəzifələr:

-Xidmət sektorunun iqtisadiyyatda rolu müəyyənləşdirmək;

-Biznes strategiyalarında iqtisadi səmərəliliyin gözlənilməsi şərtlərini araşdırmaq;

-Turizm sektorunda səmərəli biznes strategiyalarının qurulması üzrə dünya təcrübəsi tədqiq etmək;

-Azərbaycanda turizmdə iqtisadi səmərəli biznes strategiyalarının hazırlanması problemlərini və effektiv biznes strategiyalarının işlənməsi yollarını təhlil etmək.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Azərbaycanın xidmət sektorunda istehsalın iqtisadi səmərəliliyi və müəssisənin biznes strategiyasının təhlili və xidmət sektorunda biznes strategiyası.

Tədqiqat metodları: Dissertasiyada müşahidə, müqayisə, riyazi-statistik metodlardan istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: İşin informasiya bazasının əsasını mövzu ilə bağlı kitablar, məqalələr, rəsmi internet saytları təşkil edir.

Tədqiqatın mədudiyyətləri: Tədqiqat mövzusunun xüsusilə də Azərbaycan timsalında daha mükəmməl şəkildə tədqiq olunması üçün məlumat bazasının yetərsizliyi.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Azərbaycanın xidmət sektorunda və xüsusi ilə xidmət sektoruna daxil olan turizm sektorunda biznes strategiyasının təkmilləşdirilməsinin təhlili.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya giriş, üç fəsil, altı paraqrafdan, nəticə və təklif, ədəbiyyat siyahısından ibarət və 72 səhifə həcmindədir.

I FƏSİL. SAHİBKARLIQ SİSTEMİNDƏ XİDMƏT SEKTORUNUN YERİ

1.1. Xidmət sektorunun iqtisadiyyatda rolu

Xidmətlər - maddi-əşya formasında olmayan, bütövlükdə cəmiyyətin, insanların, müəssisələrin, təşkilatların şəxsi və ictimai tələbatını ödəyən iqtisadi fəaliyyət sahəsidir. Goetsch və Davis xidməti, “Xidmət başqa birisi üçün iş icra etməkdir” kimi təsvir edərkən (Goetsch N., Davis A., 1998: s.104), Collier xidməti “İstehsal edildiyi yerdə istehlak edilən bir iş, sosial hadisə” olaraq təsvir etmişdir (Uyguç N., 1998: s.8). Bu mənada xidmət, insan və avadanlıqlar tərəfindən insan köməyi ilə istehsal edilən və istehlakçılara bir başa fayda verən fiziki xüsusiyyətə malik olmayan məhsuldur (Karahan S., 2000).

Xidmət sferası- müəssisələr, təşkilatlar və fiziki şəxslər tərəfindən göstərilən, təqdim olunan müxtəlif xidmət növləridir, ayrıca bir kateqoriyadır. Xidmətlər, birbaşa istehlakçıya yönəlmiş hərəkətdir. O, insanın məqsədyönlü əmək fəaliyyəti sahəsidir, hansı ki, onun nəticəsi insanın hər hansı tələbatını ödəməklə xeyirli, səmərəli, effektivdir. İqtisadi fəaliyyət növü kimi müəyyən olunan, xarakterizə edilən xidmətlər bir hərəkətdir, yerinə yetirilən işdir, amma onlar duyulmazdır. Xidmətlər elə bir məqsədyönlü fəaliyyətdir ki, onun nəticəsi həyata keçirildiyi vaxt ortaya çıxır və hər hansı tələbatın ödənilməsi ilə bağlı olur. Elmi ədəbiyyatlarda qeyri-istehsal sferası, qeyri-maddi istehsal, sosial sfera, sosial-mədəni sfera, xidmətlər sektoru və s. anlayışlarla rastlaşmaq mümkündür. Ancaq bununla belə, onların hamısı ümumiləşdirilmiş geniş bir anlayışa - xidmət sferasına aiddir.

Filip Kotlerin bu məsələyə dair yanaşması diqqət çəkir. O, qeyd edir ki, xidmət sferasının sahələri həddən artıq rəngarəngdir. Hətta bu sferaya dövlətin nəzarətində olan məhkəmə, əmək birjası, xəstəxana, hərbi xidmət, polis, yanğından mühafizə, poçt, idarəetmə orqanları, muzeylər, xeyriyyəçilik təşkilatları, təhsil müəssisələri, dini qurumlar, fondların fəaliyyəti ilə bağlı xidmətlər də daxildir. Habelə xidmət sferasına kommersiya sektorunda

aviaşirkətlərin, bankların, otellərin, sığorta şirkətlərinin, hüquq, məsləhət firmalarının, həkimlərin, kino şirkətlərinin, santexnikanın təmiri, daşınmaz əmlak ticarətçilərinin fəaliyyəti, göstərdikləri xidmətlər aid edilir. Filipp Kotlərə görə, xidmət dedikdə fəaliyyətin və kommersiya məşğuliyyətlərinin müxtəlif növləri başa düşülür. O, xidmətə belə tərif verir: xidmət - bir tərəfin digərinə təklif etdiyi və əsasən duyulmayan və nəyəsə malik olmaqla nəticələnməyən istənilən tədbir və ya xeyirdir (Filipp F., 2009).

Xidmətlərə dörd əlamət xasdır, bunlar aşağıdakılardır:

1. Duyulmazlıq. Xidmətlər duyulmazdır, təqdim olunan xidmətlər qeyri-maddi xarakter daşıyır,

2. Mənbəyindən ayrılmazlıq. İstər insan, istərsə də əşya olsun, xidmət öz mənbəyindən ayrılmazdır. Halbuki əmtəə öz cismani şəklində mənbəsinin mövcud olub-olmamasından asılı deyil.

3. Keyfiyyətin qeyri-sabitliyi. Xidmətlərin keyfiyyəti onları təqdim edənlərdən, həmçinin göstərilməsi vaxtı və yerindən asılı olaraq geniş hədudlarda enib-qalxır.

4. Saxlana bilinməməsi. Xidməti saxlamaq mümkün deyil. Xidmətlər təqdim olunduğu və istehlak edildiyi anda sona çatır.

Xidmətləri fəaliyyət göstərdiyi sahəyə görə iki növə bölürlər(Гуковщр Г.Н, Петрова А.М., 2014):

1. Maddi xidmətlər (yükdaşıma nəqliyyatı, istehsala xidmət edən rabitə, mənzil-məişət xidmətləri və s.).

2. Qeyri-maddi xidmətlər (səhiyyə, elmi xidmətlər, sosial xidmətlər, incəsənət, kreditləşdirə, sığorta xidmətləri və s.).

Ümumdünya Ticarət Təşkilatının yanaşmasına əsasən bütün xidmətlər 12 sektora bölünür (Ekinçi M.B., 2008):

1. Biznes üçün xidmətlər

2. Tikinti xidmətləri

3. Rabitə xidmətləri (poçt, kuryer və telekommunikasiya)

4. Disdribusiya xidmətləri (ticarət agentlərinin xidmətləri, pərakəndə və topdan ticarət, françayzinq);
5. Nəqliyyat xidmətləri;
6. Maliyyə xidmətləri;
7. Təhsil xidmətləri;
8. Səhiyyə xidmətləri;
9. Turizm xidmətləri;
10. Fasilə xidmətləri;
11. Ətraf mühitin qorunması ilə bağlı xidmətlər;
12. Başqa yerdə təsnifləşdirilməmiş xidmətlər.

Bütövlükdə götürdükdə inkişaf etmiş qərb ölkələrinin iqtisadi ədəbiyyatında ictimai istehsal sahələri iki yerə bölünür: maddi istehsal və qeyri-maddi istehsal. Azərbaycan iqtisadi ədəbiyyatında sonuncuya qeyri-istehsal sahəsi də deyilir. Lakin Qərbdə hesab olunur ki, qeyri-istehsal anlayışı düzgün ifadə deyil. Çünki belə çıxır ki, belədə bu sferada heç bir şey istehsal olunmur. Əgər maddi istehsal sahəsində maddi məhsul istehsal olunursa, qeyri-maddi istehsal sahəsi qeyri-maddi iş və xidmətləri əhatə edir. Əsrlər boyu insanların yaşayışında, cəmiyyətin inkişafında maddi istehsal əsas aparıcı rola malik olub. XX əsrin əvvəlində o özü 20-dək sahəni əhatə edirdi. Hazırda isə sənayecə inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatında maddi istehsal sferası özündə 55 sahəni birləşdirir. Amma bəzi tanınmış iqtisadçı alimlər, məsələn, A.Fişer (1935-ci il) K.Klark ictimai istehsalı 3 sektora bölüblər. Birinci sektora bütün istehsal sənayesi və kənd təsərrüfatı aid edilir. İkinci sektora emal sənayesi və tikinti daxildir. Üçüncü sektor isə xidmət sahələridir (cədvəl 1).

İctimai istehsalın bu cür struktur bölgüsü nəinki xidmət fəaliyyətinin rolunu daha da aydınlaşdırdı, həm də iqtisadiyyatda onun əhəmiyyətini diqqətə çatdırdı, habelə maddi istehsalın strukturunun daha obyektiv təsviri verməyə imkan yaratdı. İqtisadiyyatın belə üç sektora bölünməsi XX əsrin ortalarında inkişaf etmiş ölkələrin təsərrüfat həyatının reallıqlarına daha uyğundur. Bu, həm də iqtisadi analiz aparmaq üçün əlverişli yanaşmadır. Hansı

ki, hər üç sektor iqtisadiyyatdakı çəkisinə və roluna görə mühüm əhəmiyyətlidir. Bunlarla yanaş, XX əsrin 60-70-ci illərində bu sektorlar arasında xidmət sferasının inkişafı və iqtisadiyyatda xüsusi çəkisinin artması diqqət çəkməyə başlayıb (Seyidoğlu H., 2013).

Cədvəl 1: İctimai istehsalın strukturu

İctimai istehsal		
Maddi istehsal		Qeyri-maddi istehsal
1-ci sektor	2-ci sektor	3-cti sektor
Sənaye istehsalı və kənd təsərrüfatı	Emal sənayesi və tikinti	Xidmət sferası

Mənbə: Seyidoğlu H., 2013

Həmin dövrdə artıq ÜDM-in 30-32 faizi xidmət sahələrinin payına düşürdü. Bu isə artıq postindustrial cəmiyyətin ilkin təzahürləri, onun xidmət modeli idi. İnkişaf etmiş ölkələrin təmsalında sektorlar arasında nisbətlərin dəyişməsi, inkişaf diqqət çəkir.

Qabaqcıl ölkələrin müasir inkişaf səviyyəsi müxtəlif xidmətlər istehsalının dinamik inkişaf etdiyini göstərir. Müasir dünyada inkişaf etmiş ölkələrdə xidmət sferasının Ümumi Daxili Məhsuldakı payı 65%-dən yuxarıdır. ABŞ-da iş yerlərinin 80%-i xidmət sferasındadır, habelə ali təhsilli mütəxəssislərin 85%-i bu sahədə çalışır. Analoji tendensiya Qərbi Avropa ölkələrində də müşahidə olunur. Hansı ki, həmin ölkələrdə məşğul əhalinin 66%-i xidmət sahələrinin payına düşür. Avropa Birliyi ölkələrində ÜDM-nin 65-75%-i, məşğul əhalinin 65%-i, Yaponiyada ÜDM-nin 66.7%-i, məşğul əhalinin 60%-i həmin sektorun payına düşür(cədvəl 2).

Üçüncü sektor - xidmət sahələri isə yüksək inkişaf dövrünü yaşayır. Əgər yuxarıda qeyd etdiyimiz sektor dünyanın aparıcı ölkələrin ÜDM-sinin 30-32 faizini, məşğulluğun 25-30%-ni təşkil edirdisə, artıq üçüncü sektor ÜDM

istehsalının 70%-ni əhatə edir. Xidmət sektorunun artım dinamikası o qədər yüksəkdir ki, hətta bir çox ekspertlər bunu ictimai istehsalın struktur dəyişikliyi prosesi hesab edirlər, iqtisadiyyatda inqilab kimi qiymətləndirirlər. Ancaq heç də bütün iqtisadçılar bunu müsbət tendensiya kimi qəbul etmir. Bəzi Qərb universitetlərinin professorları hesab edir ki, belə proses sənaye istehsalının çökməsinə və böhrana səbəb ola bilər. Bütün bunlar isə bu qənaətə gəlməyə əsas verir ki, baş verənlər və qeyd olunan problemlər Azərbaycanda da dərin elmi araşdırmalar, təhlillər tələb edir. (Sayım F., Aydın V., 2016)

Cədvəl 2: İnkişaf etmiş ölkələrin ÜDM-də xidmət sahələrinin xüsusi çəkisi (faizlə)

Ölkələr	Ticarət, ictimai iaşə, mehmanxana		Nəqliyyat, rabitə, anbar təsərrüfatı		Maliyyə-kredit xidmətləri, sığorta, işgüzar xidmətlər		Dövlət idarəetmə və müdafiə		Təhsil, səhiyyə, sosial və digər xidmətlər		Cəmi xidmətlər	
	2010	2017	2010	2017	2010	2017	2010	2017	2010	2017	2010	2017
ABŞ	16.8	17.0	6.2	6.0	25.7	29.3	11.6	11	11.5	12.7	71.8	76.0
İngiltərə	22.5	15.1	6.0	8.4	22.6	27.5	7.3	5.4	20.6	17.0	71.7	73.4
Fransa	14.2	13.0	6.7	6.6	28.0	29.7	8.4	8.8	14.0	15.7	71.3	86.8
Almaniya	12.4	12.3	6.1	6.0	25.6	30.3	6.8	6.5	14.2	15.6	65.1	70.1
İtaliya	18.3	17.3	7.6	7.6	20.8	25.7	5.9	6.0	13.7	14.2	66.3	70.8
İsveç	11.7	12.0	7.9	8.0	26.1	23.6	4.2	5.3	27.5	26.4	77.4	75.3
Yaponiya	13.5	11.88	6.7	6.6	16.9	19.1	4.3	4.6	19.7	24.6	61.1	66.7

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyi, <https://www.economy.gov.az/article/vto/21561/> (12.11.2018)

ABŞ iqtisadçısı Bell Daniel XX əsrin 70-ci illərində yuxarıda qeyd etdiyiniz üç sektora daha ikisini - dördüncü və beşinci sektoru əlavə edib. Habelə üçüncü sektorun özünün strukturuna diqqət yetirib. D.Bell hesab edir ki, üçüncü sektora nəqliyyat və kommunal xidmətlər aiddir. Ticarət, maliyyə, sığorta və iaşınmaz əmlakla bağlı əməliyyatlar dördüncü sektora, təhsil, səhiyyə, istirahət, turizm, tədqiqat işləri və hökumət qurumlarının fəaliyyəti beşinci sektora daxil idilir (cədvəl 3.). Bu cür yanaşma hazırda geniş yayılıb. Lakin onun da mənfə və

müsbət cəhətləri var. Müsbət cəhət ondan ibarətdir ki, xidmət sferasının çoxsahəli olmasını, mürəkkəbliyini ortaya qoyur və müasir iqtisadi reallıqlara uyğundur. Ancaq D.Bellin yanaşmasında çatışmayan cəhət xidmət sferasının ayrı-ayrı sektorlara bölünməsində dəqiq kriteriyaların olmamasıdır. Hansı ki, həmin sektorların tərkibi və sayı müxtəlif ola bilər.

Cədvəl 3: Daniel Bellə görə iqtisadiyyatın sektorları

—	Sənaye cəmiyyətinə qədər olan dövr	Sənaye cəmiyyəti		Postsənaye cəmiyyəti	
İqtisadi -sektor	Birinci sektor	İkinci sek.	Üçüncü sek.	Dördüncü sek.	Beşinci sek.
	Hasilat sahələri	İstehsal	Nəqliyyat	Ticarət	Səhiyyə
	Kənd təsərrüfatı	Sənaye	İstirahət	Maliyyə	Təhsil
	Dağ-mədən hasilatı	Emal		Sığorta	Elmi
	Balıqçılıq			Əmlak	Tədqiqatlar
	Meşə materiallarının istehsalı				Hökumət

Mənbə: Бурменко Т.Д., Даниленко П.И., Туренко Т.А., 2011

Müasir dövrdə qeyri-maddi istehsal özü iqtisadi artımın yeni ciddi ünsürünə çevrilib. Hətta o maddi istehsalın özünün inkişafına təsir göstərməyə başlayıb. Bu təsirin effektivliyi işçilərin mədəni səviyyəsindən və hazırlığından, peşəkarlığından, onların işgüzarlığından, sağlamlığından, sosial təminatından, habelə idarəetmənin keyfiyyətindən, bank, sığorta, auditor, hüquqi və digər fəaliyyət növlərinin inkişafından asılıdır.

Ölkəmiz müstəqilliyini əldə etdikdən sonra xidmətlər bazarı formalaşmağa başlamışdır. Ondan əvvəl bir çox xidmətlər dövlət tərəfindən göstərilir və tənzimləndi. Təbii ki də bazar iqtisadiyyatına yeni daxil olmuş ölkə kimi xidmət sektorumuz ideal olmaya və ya belə desək stabillik yoxdur desək yalan olmaz. Cədvəl 4-dən də göründüyü kimi xidmət sektoru ÜDM də stabil inkişaf payını saxlaya bilmir və inkişaf etmiş ölkələrdə olduğu kimi xidmət sektoru ÜDM də 60 faizdən yuxarı bir paya hələki malik deyil təbii ki də 35 faizə yaxın pay yeni müstəqillik əldə etmiş bir ölkə üçün heç də pis nəticə deyil. Həmçinin də neft

ölkələrinin demək olar bir çoxunun ÜDM- də xidmət sektorunun payı 35-40% arası olur. Ancaq ölkəmizin zəngin yer altı və yer üstü sərvətləri ilə yanaşı, cəlbedici təbiəti, müalicəvi bulaqları və dənizi, çox əlverişli coğrafi mövqeyi qeyd edilən göstəricilərlə kifayətlənməyimizi qeyri-mümkün edir.

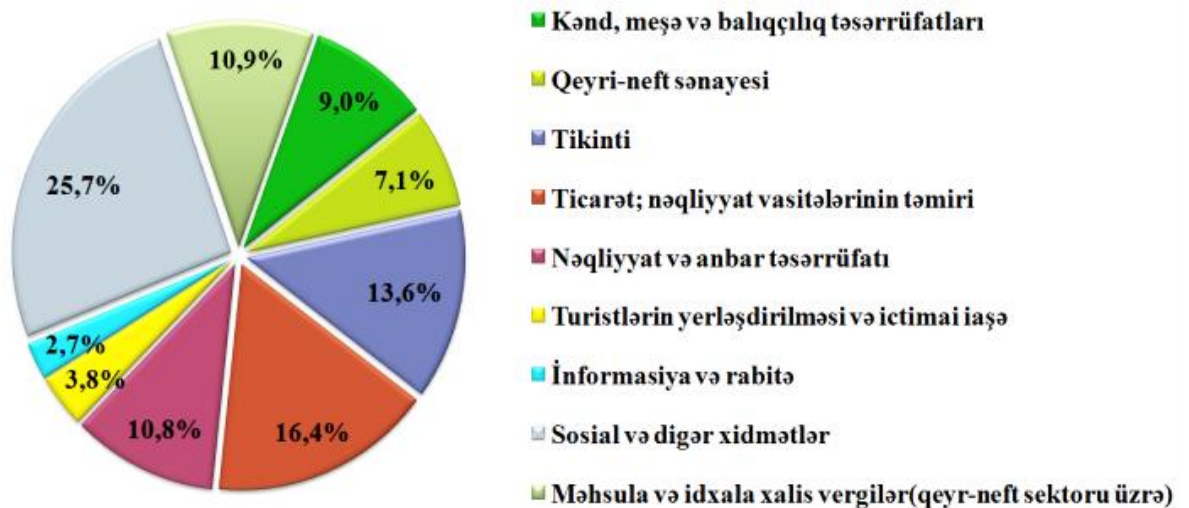
Cədvəl 4: İqtisadiyyatın xidmət sahələrində yaranmış əlavə dəyərin ÜDM- də xüsusi çəkisi (Faizlə)

Göstərici	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Əlavə dəyərin ÜDM-də xüsusi çəkisi	34.7	37.6	38.7	39.8	33.6	30.8	29.2	27.2	27.9	29.6

Mənbə: Azərbaycanın statistik informasiya xidməti,
[https://www.azstat.org/portal/tblinfo/tblinfo/18e#/\(18.02.2019](https://www.azstat.org/portal/tblinfo/tblinfo/18e#/(18.02.2019)

2018-ci il ərzində iqtisadiyyatın qeyri-neft sektorunda 46671.2 milyon manatlıq əlavə dəyər yaradılmışdır və ümumilikdə onun 55.7 %- i sosial və başqa xidmətlər, nəqliyyat vasitələrinin təmiri, tikinti və ticarət sahələrinin payına düşmüşdür. (Şəkil 1.)

Şəkil 1: Qeyri-neft sektorunda yaradılmış əlavə dəyərin sahələr üzrə bölgüsü



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyi,
[https://economy.gov.az/uploads/fm/files/diger/2018%20qeyri-neft%20.pdf/\(23/02/2019](https://economy.gov.az/uploads/fm/files/diger/2018%20qeyri-neft%20.pdf/(23/02/2019)

2017-ci ilə nisbətən hesabat dövründə:

1. kənd, meşə və balıqçılıq təsərrüfatlarının sahəsində 4.6%,
2. nəqliyyat və ticarət vasitələrinin təmiri sahəsində 3.0%,
3. anbar təsərrüfatı və nəqliyyat sahəsində 7.8%,
4. ictimai iaşə və turistlərin yerləşdirilməsi sahəsində 7.6%,
5. informasiya və rabitə sahəsində 9.3%,
6. sosial və başqa xidmətlər sahəsində 0.8% artım qeydə alınmışdır.

Son illərdə dövlət tərəfindən xidmət sektorunun inkişafı ilə bağlı ciddi addımlar atılıb. Bu addımlar özünü həm qanunvericilik sahəsində, həm də iqtisadi tədbirlərdə büruzə verir. Bununla paralel Sahibkarlığa Kömək Milli Fonduna əsasən xidmət sektoru ilə məşğul olan sahibkarlara güzəştli şərtlərlə kreditlər verilir. Heç şübhəsiz ki, xidmət sektoru ilə bağlı belə addımların atılmasında məqsəd ölkənin uğurlu inkişafını təmin etməkdir. Dövlət başçısı İlham Əliyev hələ "Regionların 2009-2013-cü il sosial-iqtisadi inkişafı" Proqramının 4-cü ilinə həsr olunmuş müşavirədə qeyd etmişdi ki, ölkədə sahibkarlığın inkişafı ilə əlaqədar çox ciddi addımlar atılıb: "İlk olaraq, sahibkarlığın inkişaf etməsi üçün çox güclü bir siyasi iradə var, sahibkarlara yüksək dərəcədə, prezident səviyyəsində verilən dəstək, onları ruhlandırır. Hələ ki, mövcud problemlər - bürokratiya, onların işlərinə əsassız müdaxilələr, müəyyən əngəllər. Əlbəttə ki, prezident tərəfindən sahibkarlara, sahibkarlığın inkişafına verilən dəstək onların biznes mühitinin təkmilləşdirilməsinə xidmət edir. Halbuki, bu sahədə hələ də görüləsi çox işlər var, həmçinin, nöqsanlar da var".

Demək olar ki, əksər sahələrdə, o cümlədən xidmət sahələrində tərəqqi əldə etmək üçün ən vacib məsələlərdən olan dövlətdə tələb olunan keyfiyyətdə əmək ehtiyatlarının formalaşmasıdır. Yetərli maliyyə və maddi təminatın yaxşı olması hələ biznesə başlamaq üçün və ya onun inkişaf etdirilməsi üçün tam yeterli deyil. Sahibkarlıqla məşğul olan subyektlərin fəaliyyət göstərdiyi sahibkarlıq sahəsinə uyğun təhsilli, ixtisaslı, stajlı əmək qüvvəsinə də sahib olmalıdır. Ən əsasında, əmək qüvvəsinin keyfiyyəti məsələsi insanlarla birbaşa ünsiyyətdə - xidmət sahələri üçün önəmlidir. Səbəb odurki, müştəri məmnunluğunun vacib və önəmli bəndlərindən

biri onun gülürüz, qayğı ilə qarşılanması, yola salınmasıdır ki, bu da tam olaraq işçilərin iş keyfiyyətindən asılıdır. Ölkəmizin əmək bazarında diqqət çəkən məsələlərdən biridə keyfiyyət məsələsidir. Azərbaycanda əmək ehtiyacları, bir çox hallarda iqtisadi inkişafın tələblərinə uyğun deyildir. Elə ixtisaslar olur ki, təklif çox olur, onlara tələb yoxdur və ya çox azdır, amma başqa bir sahədə bunun əksidir. Əsasəndə, kəmiyyət və keyfiyyət çatışmazlıqları mövcuddur ki, burada da bir çox hallarda keyfiyyət daha diqqəti cəlb edir. Ölkəmizdə xidmət sahələrinin tərəqqisi istiqamətində aparılan tədqiqatlardan belə nəticəyə gəlirik ki, burada əsas problemlər ölkə əhalisinin gəlirlərinin azlığı, infrastruktur təminatının natamam olması, xidmətlərin keyfiyyəti və qiymətləri arasında kəskin uyğunsuzluqların olması, marketinq araşdırmalarının çox qıt və demək olar olmaması, sahibkarların fəaliyyət göstərdikləri sahələrin haqqında kifayət qədər olmaması və s. məsələlərdir.

1.2. Azərbaycanda xidmət sektorunun inkişafında turizmin önə çəkilməsinin əhəmiyyəti

Turizm - fransız sözüdür, mənası səyahət, gəzinti olur. Bu istirahətin aktiv bir növü kimi özündə - xarici mühiti, bu müəyyən təbiətini, xalqlarını, xalqların həyat səviyyəsini, ölkədaxili əlamətlərini öyrənmək üçün səyahəti, idman və bizneslə bağlı səfərləri göstərir. Turizmin sosial-iqtisadi önəmi, onun ölkə iqtisadi potensialının yaranması və dinamikasında rolu, xüsusi resursları və başqa iqtisadi və əhali gücü ilə açıqlanır, iqtisadi kitablarda turizmə fəaliyyət növü, iqtisadi sektor, sahələrarası kompleks və ya sektor, ərazi imkanları və o cümlədən sosial-iqtisadi tərəqqi faktoru kimi baxılma istiqamətləri vardır.

XX-ci əsrin ikinci yarısından başlayaraq, turizm dünya iqtisadiyyatında ən sürətli inkişaf edən və dəyişən sektorlardan birinə çevrildi. Rabitə texnologiyasındakı sürətli inkişaf, nəqliyyat vasitələrində sürət, rahatlıq, potensial və qiymət amillərinin inkişafı, qlobal səyahətin demokratikləşdirilməsi, investisiyalar, səhm köçürmələri, kapital axınları, maliyyə və bank sektorlarının turizm sənayesi ilə əlaqəsinin gücləndirilməsi beynəlxalq turizmin inkişafına

böyük önəm verilmişdir. Bundan əlavə, ölkələr arasında coğrafi sərhədlərin aradan götürülməsi, müxtəlif mədəniyyətlərdəki millətlərin bir birlərini tanıması və qaynaşması, dünya səviyyəsində ümumi dillərin istifadəsi və mədəniyyət mübadilələri turizm sektorunun inkişafına töhfə verən amillər arasındadır. İqtisadi problemlər dövründə turizm çox böyük miqdarda valyuta axını təmin edərək, maliyyə boşluqlarının və işsizlik səviyyəsinin azaldılmasında mühüm rol oynayır (Çeken M., Dalgın N. və Karadağ A., 2008).

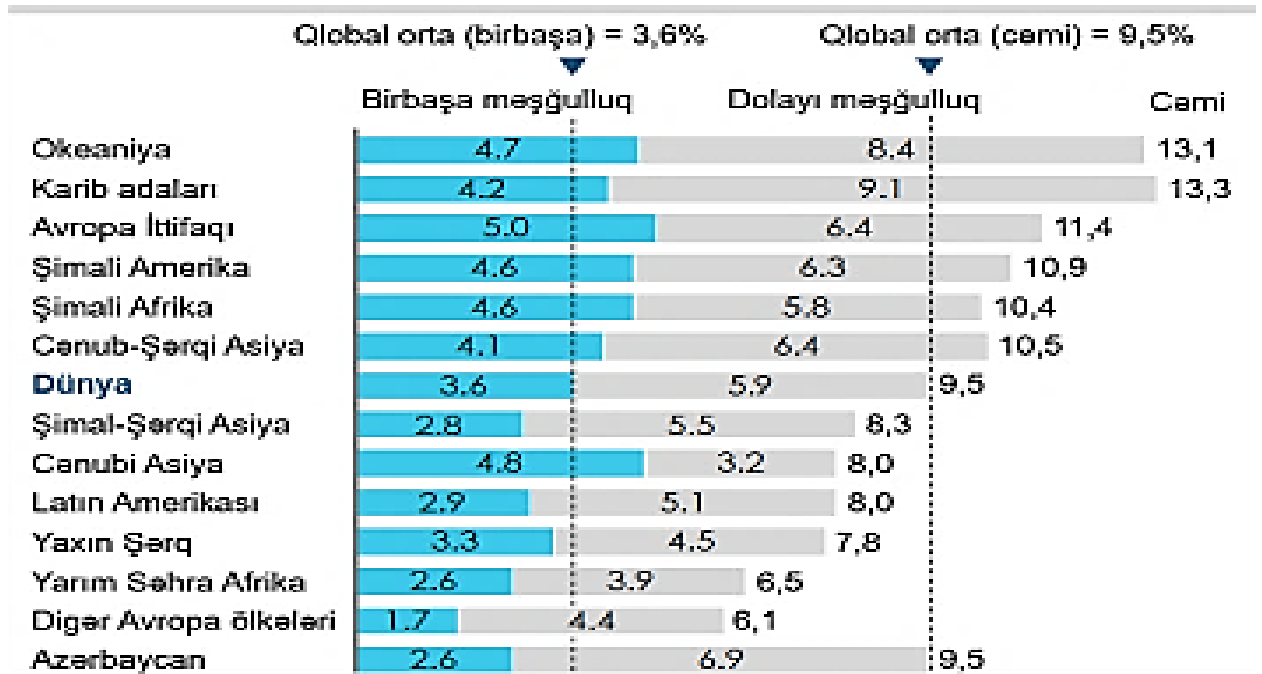
Eyni zamanda, turizm sektorunun əmək qabiliyyətli xarakteristikaya malik olması da ölkələrdə işsizliyi azaltmağa kömək edir. Bir sektorun iqtisadiyyata olan ən əhəmiyyətli təsirlərindən biri, yaratdıqları məşğulluq imkanlarıdır. Bugünkü iqtisadi sektorda ən təsirli sektorlardan biri olan turizm sektoru, işgüzar istehsal xüsusiyyətindən ötəri digər sektorlara nisbətən fərqli bir quruluşa sahibdir. Bəzi kompüter sistemlərinin istifadəsi istisna olmaqla, turizm sektorunun mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması imkanları məhduddur. Mal və xidmət istehsalında əmək tutumlu sahə olmasını günümüzdə qədər qorumuş və bir başa məşğulluqda təsiri vardır (Mill və Morrison, 1992, Ünlüönen və Şahin, 2011).

Əmək tutumlu turizm sektorunda iki müxtəlif növ məşğulluq qeyd olunur: Birbaşa məşğulluq: Turizm sahəsinin özündən irəli gələn və ona asılı olan işlərdir. Yerləşdirmə, mehmanxana şirkətləri, bar və gecə klubları, hədiyyəlik əşya satan mağazalar, səyahət agentlikləri, nəqliyyat müəssisələri və turizm müəssisələrində görülən işlər birbaşa məşğulluq sinifinə girməkdədir. Dolayı məşğulluq: Turizm müəssisələrinə lazım olan ehtiyaclarını qarşılayan və turizm müəssisələri tərəfindən edilən xərclər ilə gəlir əldə edən digər sektorlarda baş verən məşğulluqdur. Məsələn hər hansı bir restoranın tutumunu artırmaq üçün etmiş olduğu inşaatda çalışan işçilər ya da bir otelin satışa təqdim etdiyi hədiyyəlik əşyaları istehsal edən istehsal sənaye müəssisəsinə çalışanlar bilvasitə məşğulluğu meydana gətirərlər (Baytok və digərləri 2008, Ünlüönen T., 2007, Kozak, 2001).

2015-ci ildə Dünya üzrə turizm sahəsinin ümumi məşğulluqda payı 9.5% olmuşdur(Şəkil 2). Ümumdünya Səyahət və Turizm Şurasının rəsmi 2018 statistik məlumatlarına əsasən dünyada hər 10 peşə sahibindən 1-i turizm sahəsində işləyir

və hər yeni peşə sahibi olan 5 nəfərdən 1-i turizm sahəsinə aiddir, bu rəqəmdə turizmin işsizlik üzərində nə dərəcədə təsirli olduğunun bariz nümunəsidir (<https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/>, 2018).

Şəkil 2: Turizm sektorunun məşğulluğun dünya üzrə məşğulluqda pay göstəriciləri



Mənbə: Dünya Səyahət və Turizm Şurası, 2015

Ölkəmizin iqtisadiyyatında da turizm sənayesi məşğulluqda müəyyən paya malikdir, Dünya Səyahət və Turizm Şurasının 2015-ci ilin statistikasına görə turizm üzrə birbaşa məşğulluq 2.6 faiz dolayı məşğulluq isə 6.9 faiz olmuşdur. Bir ölkənin daha az inkişaf etmiş bölgəsində turizmin inkişafı bu ölkənin inkişaf etmiş və az inkişaf etmiş bölgələri arasındakı iqtisadi tarazlığın azalması deməkdir. Ölkənin az inkişaf etmiş bölgəsində turizmin inkişafı ilə birlikdə o bölgə iqtisadiyyatına yeni qaynaqlar açılacaq yeni iş sahələri və məşğulluq sahələri yaradılacaq və bölgənin iqtisadiyyatının hər sektorda meydana gətirdiyi gəlir, buna görə artacaq. Əslində, ölkəmizdə turizmin inkişafı və böyüməsi regionlarda inkişaf fərqlərinin aradan qaldırılmasına kömək edəcəkdir. Ancaq daha az inkişaf etmiş bir bölgədə turizmin çox sürətlə inkişaf etməsini gözləmək doğru bir yanaşma deyil.

Çünki çox böyük sabit investisiyalar tələb olunan turizm sektorunda əsas infrastrukturun olmaması, investisiya yığılması olmaması, sahibkarlıq ruhunun

olmaması və sektorun investisiya təşviq sistemi tərəfindən dəstəklənməməsi kimi mənfi şərtlər; bu inkişafın sürətlə inkişafı üçün ən böyük maneədir. (Tosun, Timothy ve Öztürk, 2003)

Alternativ ixracat növündən olan turizm xərcləri, əldə edilən xarici valyuta gəlirləri sayəsində ödəniş balansına müsbət qatqı təmin edir və turizmin inkişafı ilə ölkənin milli iqtisadiyyatı üçün çox mühüm gəlir mənbəyinə çevrilir. (Kim, Chen ve Jang, 2006) Turizm sektorunda nəzərdə tutulan bu gəlir iqtisadi inkişaf və inkişaf məqsədləri üçün digər sahələr üçün tələb olunan mal və xidmətlərin idxalı üçün istifadə olunur. İqtisadiyyatda regional fərqlərin olmaması o deməkdir ki, hər hansı bir iqtisadi fəaliyyət üçün iqtisadi agentlər tərəfindən bölgələrin müqayisəsində regional fərq görməməsidir (Beceran, 2003). Məs: Əgər Bakıda hər hansı müəssisə açılması ilə Bərdədə müəssisə açılması arasında fərq yoxdusa bu o deməkdir ki o ölkədə regional fərqlənmə yoxdur.

Turizm sənayesi inkişaf etməkdə olan və inkişaf etmiş ölkələr üçün çox vacibdir. Çox az inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələr turizmin iqtisadi inkişaf üçün hərəkətverici qüvvə kimi baxdıqları halda, inkişaf etmiş ölkələr turizmini iqtisadi tarazlıqlarını qorumaq üçün balanslaşdırma faktoru hesab edirlər. Dünyada turizmin yuxarıda göstərilən əhəmiyyətini başa düşən ölkələr bu sektorda əhəmiyyətli investisiyalar qoyurlar və sektorun inkişafı üçün əhəmiyyətli plan və siyasətlərini müəyyənləşdirirlər. Planları və siyasətləri müəyyənləşdirərkən, beynəlxalq turizm bazarında ən yüksək pay almaq üçün ölkələr arasında rəqabət artır. Beynəlxalq turizm hərəkətlərinin ümumi inkişafı nəzərə alınmaqla, 1950-ci ildəki 25.3 milyon insan, 1965-ci ildə 100 milyon insan beynəlxalq turizm hərəkətlərinə qatılaraq 1995-ci ildə bu rəqəm 567 milyona və 2006-cı ildə 846 milyona çatdı. Bundan əlavə, 1980-2006-cı illərdə turist sayı 332% artıb, eyni dövrdə turizm gəlirləri əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır (Çeken, 2008). Dünya turizminə 2008-ci ilin sonunda, 2009-cu ilin əvvəlində global maliyyə böhranı və iqtisadi tənəzzül təsir göstərmiş və 2010-cu ildə artımını gözlənilən performans göstərərək davam etdirmişdir. Bu hadisənin arxasında 2 əsas amil durur. Bir tərəfdən ABŞ, Yaponiya, Avropanın inkişaf etmiş dövlətlərdə müşahidə olunan

iq̄tisadi ḡüclənmələr nəticəsində qeyd etdiyimiz dövlətlərdən gələn turistlərin və buna uyğun olaraq onların gəlirlərinin çoxalması, həmçinin, orta sinfin genişlənməsi, başqa yəndən isə ölkələrin turizmin inkişafına artan köməyi nəticəsində Latın Amerikasını və Asiya dövlətlərində turizm sektorunun dirçəlməsi, həmçinin az büdcəli hava nəqliyyatı xidmətlərinin mövcud olması bu sektordakı artımın əsas kömək edici amilləri qismində çıxış edir (AR-da turizm sənayesinin inkişafına aid Strateji Yol Xəritəsi” 2016).

Cədvəl 5: Turizm sektorundan əldə edilən gəlirə görə ilk 15 ölkə (2018)

	ÜDM-də turizmin payı(US mlrd)	Daxili Turizm(%)	Beynəlxalq Turizm(%)
1. Birləşmiş Ştatlar	1.595	81.2	18.8
2. Çin	1.509	85.8	14.2
3. Yaponiya	368	82.5	17.5
4. Almaniya	345	85.2	14.8
5. Birləşmiş krallıq	311	84.4	15.6
6. İtaliya	275	76.2	23.8
7. Fransa	266	65.7	34.3
8. Hindistan	247	87.2	12.8
9. İspaniya	211	44.8	55.2
10. Meksika	209	85.2	14.8
11. Avstraliya	154	76.1	23.9
12. Brazilya	153	93.8	6.2
13. Kanada	111	76.3	23.7
14. Tayland	110	19.8	80.2
15. Türkiyə	96	38.6	61.4

Mənbə: Dünya Səyahət və Turizm Şurası

[https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/\(07\04\2019\)](https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/(07\04\2019))

Ümumdünya Səyahət və Turizm Şurasının rəsmi 2018 statistik məlumatlarına ümum dünya ÜDM-sinin isə 10.4% turizm sektorunun payına düşür. Dünya turizminə hal hazırda iki ölkə ABŞ və Çin liderlik edir, demək olarki çox yaxın rəqəmlərlə bir birlərini izləyirlər.

Cədvəl 5-də 2018 ci ilin turizmə liderlik edən 15 ölkəsi göstərilmişdir, rəqəmlərə diqqət yetirsək turizm sənayesi inkişaf edən ölkələrin içində inkişaf etmiş ölkələrin demək olarki bir çoxunda daxili turizm beynəlxalq turizmə nisbətən daha çox paya malikdir.

Bəs sizcə niyə daxili turizm? Müşahidələrim əsasında belə bir qənaətə gəldimki daxili turizm ölkə üçün bir güvəncədir. Belə desək, dünya arenasında siyasi vəziyyət tez-tez dəyişir və turizmdə siyasi abu havadan çox asılıdır. Siyasi arenada öz sözünü rahat deyə bilən iki mega gücdə daxili turizmin payı 80% dan çoxdur. Buda o deməkdirki, bir ölkə üçün daxili turizmin güclü olması siyasi arenadada onun rahat olaraq öz fikirlərini və öz tərəfini tutması deməkdir. Buna bir misal olaraq Türkiyəni misal çəkmək olar. Rusiya Federasiyasından gəlmə turizmindən müəyyən qədər asılı olan Türkiyə turizm sənayesi RF ilə siyasi anlaşılmazlıqdan böyük bir zərər çəkmişdir(<http://www.hurriyet.com.tr/haberleri/turkiye-rusya-krizi>, 2019). Qeyd edimki Türkiyə turizminin 61.4 faizi gəlmə turizmə əsaslanır. Və buda iqtisadiyyatı turizmdən müəyyən qədər asılı olan ölkə üçün riskli vəziyyətdir. Həmçinində ölkəmizdə Turizm sənayesi 74% faizi gəlmə turizmə əsaslanır. Gəlmə turizmimizdə ən böyük paya RF-na aiddir.

Cədvəl 6: Region ölkələrinin Turizm sənayesi üzrə əsas statistik göstəriciləri (2018)

	İqtisadiyyatda Turizmin payı(%)	ÜDM-də turizmin payının atımı (%)	Daxili Turizm (%)	Beynəlxalq Turizm (%)	Vətəndaşları ən çox gələn ölkə.(%)	Vətəndaşları nın ən çox getdiyi ölkə.(%)
Azərbaycan	13	-3.8	26	74	RF (15)	RF(32)
Türkiyə	12.1	+15.0	39	61	Almaniya (12)	Yunanıstan (15)
RF	4.8	+4.2	70	30	Ukrayna (35)	Türkiyə (13)
Gürcüstan	33.7	+11.4	23	77	Ermənistan (18)	Türkiyə (87)
Ermənistan	14.1	+3.9	17	83	İran(14)	RF(48)
İran	6.5	+1.9	79	21	İraq(24)	Turkiyə (41)

Mənbə: Dünya Səyahət və Turizm Şurası

[https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/\(07\04\2019\)](https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/(07\04\2019))

Regionumuz turizm sənayesi üçün çox əlverişli yerdir və regionumuzdakı bir çox ölkələrin iqtisadiyyatında turizm sənayesi mühüm bir yerə sahibdir. Region ölkələrimiz arasında turizmdə Türkiyə liderdir. Cədvəl 6-da region ölkələrinin turizm sənayesinin əsas göstəriciləri əks etdirilmişdir. Bu göstəricilərə görə 2018 ci

İldə turizm sənayesi ən çox böyüyən dövlət Türkiyədir 15 faizlik böyümə ilə siyahıya liderlik edir. İqtisadiyyatı turizm sənayesindən ən çox asılı olan dövlət isə Gürcüstandır 33.7 faizlə liderlik edir. Statistik rəqəmlərdən görüldüyü kimi 2018 ci il turizm baxımından ölkəmiz üçün uğurlu olub desək yalan olar -3.8 faiz kiçilmə ilə 2018 ci ili başa vurmuşuq, regionda bu bəndə görə sonuncuyuq. Turizm iqtisadiyyatı xarici turizimdən ən çox asılı ölkə 83 faiz asılılıqla Ermənistan olub. Daxili turizmdə liderlik isə RF -na aiddir 70 faizlə regiondakı ölkələr arasında daxili turizmdə liderdir. Bu da yuxarıda qeyd etdiyiklərimin daha bir nümunəsi yəni, dünya arenasında super güclər daxili turizminə daha çox önəm verir. Bu ölkəni həm valyutalarının xaricə axının qarşısını alır, həm də siyasi arenada söz sahibi edir. Azərbaycan Respublikası turizm üçün çox əlverişli bir coğrafi mühitə malikdir. Bildiyimiz kimi ölkəmiz Avropa və Asiyanın qitələrinin sərhədində yerləşməsi, təbiətindəki müxtəliflik tarixindəki qədimlik turizm üçün tam bir resursdur. Bu sadəlaqlarımızla turizm olmur, turizm üçün infrastruktur yaratmaq vacibdir.

Düzdür, ölkəmizdə əlverişli turizm mühiti var amma “Trip Advisor” və “Lonely Planet” internet səhifələrinin 2015 ci il məlumatlarına əsasən xarici turistlər tərəfindən üstünlük verilən turizm mərkəzlərinin 75% Bakı şəhərinin payına düşür. Buda o deməkdirki infrastruktur düzgün şəkildə paylanmayıb. (AR-da turizm sənayesinin inkişafına aid Strateji Yol Xəritəsi” , 2016)

Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına əsasən ölkə daxilində turizm səfəri etmiş şəxslərin sayı 4 050 900 nəfər olmuşdur. Ölkə daxilində səfərlərin məqsədinə görə ilk sıralarda 35% ilə istirahət və əyləncə turizmi liderlik edir, bu turizm növünün yüksək gəlirli olmasına rəğmən mənfi xüsusiyyəti mövsümi olmasıdır. Əyləncə və istirahət turizmindən sorakı sıralar isə işgüzar və sağlamlıq turizminə (9-11%) aiddir. Bu turizm növləri ölkəmizdə mövcud olsada potensialdan səmərəli və tam istifadə olunmur. Ölkəmizin Asiya və Avropa ölkələrinin sərhədində olması iki qitə ölkələrinin iş dünyalarının birlikdə konfranslar, iclaslar və.s birlikdə toplanmaları üçün çox ideal mövqeyə malikdir. Ölkəmiz sağlamlıq turizmi ehtiyatlarının zənginliyi ilə fərqlənən ölkələrdəndir.

Həm zənginliy həm də müxtəliflik baxımından bu turizm sahəsində fərqlənmə potensialımız ola-ola bu məqsədlə ölkəmizə səfər edənlərin sayı ümumi səfərlərin sadəcə 9%-ini tutur. Digər yerlərdə isə 2.5% dini səfərlər yer tutur.

Səfər edən şəxslər ölkəmiz haqqında məlumatı əsasən qohum, dost, tanışlardan və internetdən əldə etmişdirlər. Bu da yerləşmə müəssisələrinin xidmətin keyfiyyətinə çox ciddi yanaşmalarının bariz nümunəsidir. Çünki, insanlar səfər etdikləri yerlər haqqındakı fikirlərini digər insanlarla və ya internet mühitində (sosial şəbəkələr, blog və.s) bölüşürlər. Müsbət fikirlərlə öz ölkəsinə qayıdan insan təbbikidə xoş təəssuratlarını yaxınları ilə bölüşəcəkdir, buda ölkəmizə yeni səfərlər, bu səfərlərdə ölkəmiz üçün əlavə olaraq gəlir deməkdir. Ölkəmizin daxilində səfər edənlərin sadəcə 1%-i mehmanxanalarda gecələmişdirlər. Buda turizm sektoru üçün heç də müsbət hal sayılmır. Ölkə vətəndaşlarının turizm səfərinə çıxmamalarının əsas səbəbi maddi imkanlarının olmaması (20%) və ev təsərrüfatlarında öhtəliklərlə əlaqədar (19%) boş vaxtlarının olmamasından dolayı qaynaqlanır.

Ölkəmizə gələn əcnəbilər və vətəndaşlığı olmayan şəxslərin ümumi sayı 2 849 592 nəfər olmuşdur (Cədvəl 7). Gələnlərin 85%-i turizm məqsədi ilə ölkəyə gəlmişdir. Siyahıya Rusiya Federasiyası liderlik edir, rəqəmlərə fikir versək 2014-ci ilə qədər yüksəlik olsada 2014-2015-ci illərdə kəskin düşümlər var. Bunun da əsas səbəbi Rusiya və Ukrayna arasında baş verən münaqişədir. Qərbi ölkələrinin RF-yə qarşı çıxması və sanksiyalar, RF valyutası olan Rubulun sürətlə qiymət itirməsi həmişə bir yerdə əhali gəlirlərinə və məşğulluğa ciddi təsir etmiş və sosial həyat səviyyəsini aşağı salmışdır. İran İslam Respublikasında turizm infrastrukturunun zəif olması və ölkə daxilində sərt qaydaların olması və ölkəmizdə əhalisinin əksəriyyəti müsəlman olduğu həmçinin İİR-ə geniş tarixi bağlantılarımızın, və İİR-də etnik azlıqlar arasında azərbaycanlıların üstünlük təşkil etməsi ölkəmizə İİR-dən xeyli sayda turist axınına gətirib çıxarır. Qardaş ölkə olan Türkiyə Cümhuriyyətindən son illərdə qeyri-stabil turist axıları müşahidə olunur bunda əsas səbəblərdən biri türk valyutasının devalivatsiyası, ölkə daxili və xarici qeyri-stabil siyasi vəziyyətlərdir. Rəqəmlərə fikir versək Yaxın Şərq

və körfəz ölkələrindən son 2-3 il ərzində kəskin turist axınları müşahidə olunur. Bunun da əsas səbəbi 1 sentyabr 2016-cı il tarixində “ASAN Viza” sisteminin yaradılması və "Elektron vizaların verilməsi prosesinin sadələşdirilməsi haqqında qanun qüvvəyə minəsidir (“ASAN Viza” sisteminin yaradılması və Elektron vizaların verilməsi prosesinin sadələşdirilməsi haqqında ; 1 sentyabr 2016-cı il tarixli qanun).

Statistikaya nəzər yetirsək ölkədə səyahət agentlikləri və turoperatorların sayı ilbə il artmaqdadır. Ümumi axtarışların və müşahidələrim əsasında belə qənaətə gəldimki turizmimizin bu sektorunda keyfiyyət müəyyən qədər aşağıdır. Statistikadan görüldüyü kimi səyahət agentlikləri daxili turizm sektoruna kifayət qədər maraq göstərmirlər. Cədvəl 8-dən görüldüyü kimi satılmış turizm yollayışlarının sadəcə 28%-i daxili turların payına düşür. Agentliklərin daxili turizmə maraqlarının az olması da daxili turizmimizə mənfi təsir edir.

Cədvəl 7: Azərbaycana gələn əcnəbilər və vətəndaşlığı olmayan şəxslərin ümumi sayı üzrə ilk 6 ölkə

	2014	2015	2016	2017	2018
Gələnlərin Cəmi	2 297 804	2 006 176	2 248 773	2 696 745	2 849 592
Turizm məqsədi ilə gələnlər	2159 700	1 921 900	2 044 700	2 454 000	2 605 315
1. RF	843 851	685 555	744 125	854 331	880 029
2. Gürcüstan	699 532	571 648	506 306	538 213	610 556
3. İran	131 179	149 600	248 632	363 528	241 124
4. Türkiyə	314 476	288 620	313 341	301 924	291 499
5. BƏƏ	821	2 379	53 180	102 498	94 031
6. İraq	738	2 147	62 983	62 547	67 514

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
[https://www.stat.gov.az/source/tourism/\(03/04/2019\)](https://www.stat.gov.az/source/tourism/(03/04/2019))

Səyahət agentlikləri və turoperatorlarında çalışan işçilərin sayı 2015 ci ildə 12 % azalmışdır, bununda səbəblərindən biridə ölkəmizdə baş verən və bir ildə iki dəfə təkrarlanan manatın devalvasiyası olmuşdur. Bu iqtisadi çətinlik şirkətlərdən təsirsiz ötürməmişdir. Statistikalara nəzər yetirsək 2015-2016 cı illər Ümumilikdə

turizimimizə mənfi təsir etmişdir. Həmin illərdə baş verən devalivasiyalar, Dağlıq Qarabağda münaqişələrin yenidən qızışması və silahlı münaqişə halına gəlməsi(Aprel Döyüşləri) və yaxın şərqdə güclənən terrorizm hadisələri (İŞİD) ölkə turizimimizə təsirsiz ötürmüşdür. Həmçinin də turizm sektorumuzda əhəmiyyətli paya malik olan Rusiya Federasiyasında da iqtisadi və siyasi vəziyyətin pis olması ölkə turizimimizə təsirsiz ötürmüşdür.

Cədvəl 8: Səyahət agentlikləri və turoperatorların əsas göstəriciləri

	2014	2015	2016	2017
Səyahət agentlikləri və turoperatorların sayı, vahid	218	243	272	339
İşçilərin sayı, nəfər	1 794	1 586	1 838	1 891
Qəbul olunmuş və göndərilmiş turistlərin sayı, nəfər	92 305	61 965	53 999	63 423
Səyahət agentlikləri və turoperatorların qazandığı gəlir, min manat	31 107,1	36 482,2	36 758,3	41 034,2
Satılmış turizm yollayışlarının ümumi sayı	66 233	44 615	36 978	44 066
Ölkədə səyahət etmək üçün Azərbaycan vətəndaşlarına satılmış turizm yollayışlarının ümumi sayı	6 990	4 695	5 842	5 850
Azərbaycan ərazisində səyahət etmək üçün əcnəbilər və vətəndaşlığı olmayan şəxslərə Satılmış turizm yollayışlarının ümumi sayı	4 343	1 918	6 768	6 604

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
[https://www.stat.gov.az/source/tourism/\(06\04\2019\)](https://www.stat.gov.az/source/tourism/(06\04\2019))

Mehmanxanalar ölkəmizin turizm sənayesində mühüm yerə sahibdir. Ölkəmizdə 2018-ci ildə 596 mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisə fəaliyyət göstərir və 11 minə yaxın işçi bu sektorda fəaliyyət göstərir. Statistikaya görə 2018-ci ildə ölkə vətəndaşlarımızdan sadəcə 29.5 %-i bu mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrdə yerləşdirilmişdir (Cədvəl 9.). 596 mehmanxananın əksəriyyəti yəni 30%-i paytaxt Bakı şəhərində daxil olmaqla Abşeron iqtisadi rayonun ərazisində və 17%-i Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonunda toplanması daxili

turizimimiz üçün heçdə yaxşı bir hal deyildir. İnfrastrukturun düzgün paylanmaması və mehmanxanaların təqdim etdikləri xidmələrə uyğun olmayan qiymətlər, mehmanxana sahəsində ixtisaslı kadr çatışmazlığı və mehmanxanalarımızın markentiq xərclərindən qaçaraq, “prestijli ərazi” əsas tutaraq əsasəndə paytaxt Bakı ərazisinə meyillilikləri hamsı bir yerdə ölkədə mehmanxana sektoruna mənfi təsir edir.

Cədvəl 9: Mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin əsas göstəriciləri

	2014	2015	2016	2017	2018
Mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin sayı, vahid	535	536	548	563	596
İşçilərin sayı, nəfər	9 009	8 364	9 838	10 015	11 407
Yerləşdirilmiş şəxslərin sayı-cəmi, nəfər	672 345	838 145	1 122 068	1 414 708	1 749 475
Yerləşdirilmiş ölkə vətəndaşları	279 555	342 497	345 284	433 476	515 083
Yerləşdirilmiş Əcnəbilər və vətəndaşlığı olmayan şəxslər	392 790	495 648	776 784	981 232	1 234 392
Müəssisələrin əldə etdiyi gəlir, min manat	181 047,3	183 055,1	240 112,7	284 453,9	359 453,0

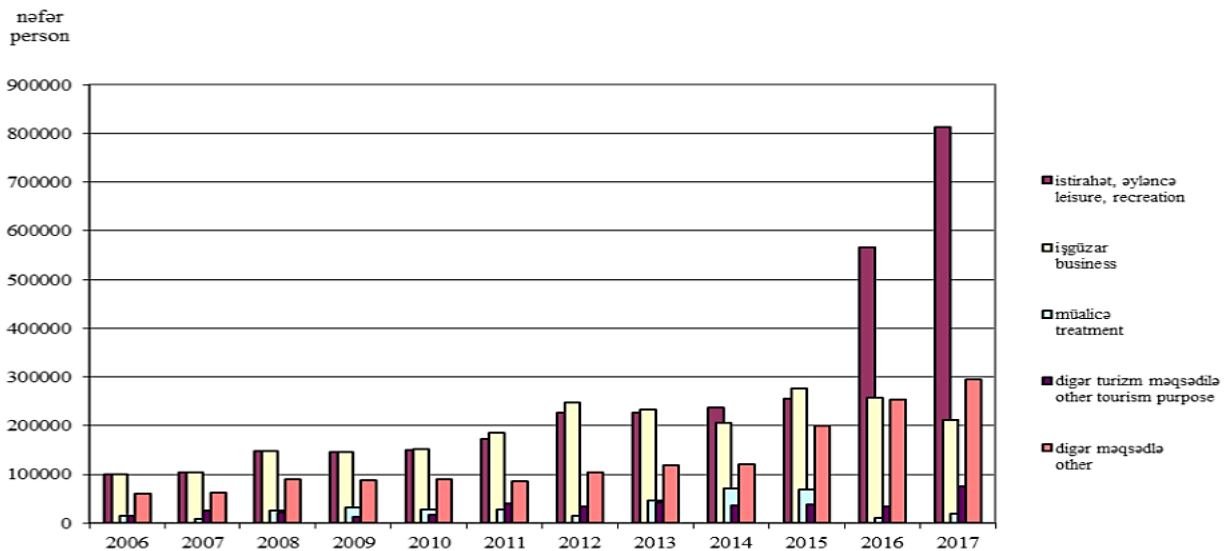
Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi

[https://www.stat.gov.az/source/tourism/\(11\04\2019\)](https://www.stat.gov.az/source/tourism/(11\04\2019))

Mehmanxana infrastrukturunda ən üzücü faktlardan biri turizm potensialı cəhətdən çox böyük potensiala malik olan amma o potensialdan çox az istifadə olunan Gəncə-Qazax iqtisadi rayonunda mehmanxanalar ölkə ərazisindəki ümumi mehmanxanaların sadəcə 7%-ini əhatə edir. Bunun da əsas səbəblərindən biri işğal altında olan Dağlıq Qarabağ ərazisinin sərhədində olmasıdır. Bu səbəbdən dolayı xarici ölkələrin investorları bu ərazilərə sadaladığımız səbəbləri göstərərək birgə tərəfdaşlıq və ya investisiya yatırmaqdan imtina edirlər. Mehmanxana və

mehmanxana tipli müəssisələrdə yerləşdirilmiş şəxslərin 2018-ci ilin ayları üzrə sayına nəzər yetirsək mehmanxana sektoru üçün ən qeyri məhsuldar ay Fevral (5%) ayı ən məhsuldar ay isə Avqust (15%) ayı sayılır. 2017-ci ildə yerləşdirilmiş şəxslərin 57%-i istirahət, əyləncə məqsədi ilə mehmanxanalarda yerləşdirilərəkən, 15%-i işguzar, 1.5%-i isə müalicə məqsədi ilə mehmanxanalarda yerləşdirilmişdir. (Şəkil 3.). Mehmanxana müəssisələrinin işguzar və sağlamlıq turizmlərinə önəm verməmələri əldə etdikləri gəlirlərin il ərzində qeyri stabil olmasında böyük önəm daşıyır. Bunun əsas səbəbi işguzar və sağlamlıq turizmin mövsümlük xarakteri daşımamasıdır.

Şəkil 3: Səfərlərin məqsədlərinə görə yerləşdirilmiş turistlərin sayının dinamikası (2017)



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
[https://www.stat.gov.az/source/tourism/\(11\04\2019\)](https://www.stat.gov.az/source/tourism/(11\04\2019))

2016-cı il AR-da ixtisaslaşmış turizm sənayesinin tərəqqisinə dair Strateji Yol Xəritəsində bu məsələyə olduqca önəm və yer verilmiş:

Ölkədəki və regiondakı mövsümi turizm problemlərini azaltmaq üçün əsas məqsəd olaraq işguzar və sağlamlıq turizmin regionlarda və paytaxda inkişafını əsas prioritetlərdən biri olaraq müəyyən etmişdir. Bu həm mövsümlük həm dəki məşğulluq probleminin həlli nəzərdə tutulmuşdur.

Bu perspektivli turizm növünə bir çox sahələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlər arasında baş tutan görüşlər, konfranslar, konqres, elmi-texniki əməkdaşlıq və ya

ticarət məsələləri üzrə yığıncaqlar, həmçinin, beynəlxalq yarmarkalarda və sərgilərdə iştirak etmək kimi səyahət məqsədləri daxil olunur.

Bu məqsədlə əsasəndə regionlarda olan mehmanxanalara konfrans mərkəzlərinin, iclas zallarının həm kəmiyyət həm də keyfoyyət cəhətdən artırılmasıdır.

İşgüzar turimimizin inkişaf etdirilməsi məqsədi ilə Qərbi Avropa ölkələri, RF, Çin kimi biznes sahəsində inkişaf etmiş ölkələrdən turistlərin cəlb edilməsi düşünülür.

Qeyd edimki ölkəmizə turizm məqsədi ilə gələnlərdən sadəcə 15 %-i işgüzar turizmin payına düşür. Bu sahədə əsas problem olaraq qeyd edilən ölkələrdən paytaxt və regionlara səyahət məşrutlarının az və ya heç olmamasıdır.

Ümumilikdə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 6 dekabr 2016-cı il tarixli Fərmanı ilə təsdiq olunan Azərbaycanda ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişafına aid Strateji Yol Xəritəsi ölkəmizdə əsas turizm məqsəd və problemlərinin 2025-ci ilə qədər qarşıya qoyulmuş hədəflərin icrası ilə həll olunacağı proqnozlaşdırılır. (Hüseynov F.A., 2018)

II FƏSİL. XİDMƏT SEKTORUNDA İQTİSADI SƏMƏRƏLİLİK VƏ BİZNES STRATEGİYASI ƏLAQƏLİLİYİ

2.1. Biznes strategiyalarında iqtisadi səmərəliliyin gözlənilməsi şərtləri

Təşkilatın strategiyası bazarda təşkilatın mövqeyini möhkəmləndirməli və qüvvələrin koordinasiyasını, istehlakçıların cəlb edilməsi və tələblərinin ödənilməsini, uğurlu şəkildə qlobal məqsədlərə çatmağını təmin edəcək olan idarəetmənin kompleks planıdır.

Turizmin təşkil edilməsi və idarə edilməsi perspektiv sektor olduğundan onun planlaşmasında iqtisadi yüksəliş və təhlükəsizlik strategiyası nəzərə alınır. Onun planlaşmasında konsepyual tərəqqi strategiyası aşağıdakı aspektlərlə idarə edilir.

-turizm inkişafının iqtisadi yüksəlişdə rolunu çoxaltmaq;

-turizmin sosial-iqtisadi əlverişini və onun region iqtisadi imkanlarının dövriyyə cəlb olunmasında fəaliyyətini gücləndirmək;

-turizmin və maliyyə büdcə potesialının mexanizmlərinin inkişaf etməsində yaranmasında onların rolunu əsas götürmək;

-turizmin menecment sektoru kimi planlaşması və idarə olunmasında sahibkarlıq fəaliyyətinin, həmçinin fiziki şəxslərin, yerli əhalinin iştirak payına və onların güzəranının optimallaşdırılması faydasına təsirini artırmaq.

Başqa sözlə desək, strategiya şirkətin inkişaf yollarının, bazarların, rəqabət metodlarının seçimidir. Xidmət müəssisələrinin dəyişən dünyaya uyğunlaşmaq üçün etdikləri işlərdən biri öz xidmət strategiyalarını müəyyən etməkdir. Bunu edə bilmək üçün müəssisə vizyon və missiyasını ortaya qoymalı, strategiyasını və siyasətini müəyyən etməli, xidmətlərində ümumi keyfiyyəti hədəf seçməli, keyfiyyətli xidməti təmin edə bilmək üçün işçilərini daim təkmilləşdirməlidir. Benchmarking edərək sektordakı ən yaxşı olanı tapmalı və onun tətbiqlərini nümunə götürüb inkişaf etdirməli, SWOT analizi edərək müəssisənin daxili və xarici ətraf analizi ilə ortaya çıxan güclü və zəif cəhətlərini müəyyən etməli, dəyişmə mühəndisliyini tətbiq edərək "dəyişməyən tək şey dəyişmənin özüdür"

fəlsəfəsi ilə hərəkətlə lazım olduğunda kökdən radikal dəyişikliklər edə bilməlidir. Ayrıca xidmət müəssisəsi olan turizm müəssisələri öyrənən təşkilat olmağı hədəfləməli, öyrənmənin sonsuz bir proses olduğunu unutmamalı və şirkətlərinə xas bir təşkilat mədəniyyətini meydana gətirməli, rəqiblərinə fərq yaradacaq strategiyaları kəşf etmə yoluna getməli və tətbiq strategiyaların doğruluğunu test etməlidirlər.

Köklü dəyişikliklərin qaçılmaz olduğu günümüz iş dünyasında rəhbərlik anlayışını və təşkilat quruluşunu dəyişdirməyən, inkişaf etdirməyən, öyrənməyən yenilikləri təqib etməyən, müştəriyə və keyfiyyətə əhəmiyyət verməyən, təşkilat mədəniyyətini meydana gətirməyən və fərq yaratmayan müəssisələr varlıqlarını davam etdirə bilməyəcəkdir.

Təşkilat baxımından strategiya, idarəetmə pilləsi tərəfindən müəssisəni müvəffəqiyyətli etmək üçün əvvəlcədən təyin olunan hərəkətlər və yanaşmalar olaraq təyin oluna bilər. Yaxşı bir strategiya ətraf mühit dəyişiklikləri və rəqiblərin manevrləri qarşısında resursların düzgün istifadə edilməsini təmin etməklə biznesin doğru zamanda doğru şəkildə aparılmasına dair qərarların hamısıdır. Strategiyalar, daha çox irəlini görmə və gələcəkdə cəmiyyət içində müəssisənin yerini təyin etmə və ya alacağı formanı hazırlama müddətidir(Akgemci,2007, s.4).

Vizyon, təkmilləşmə müddətində təşkilatlar üçün bir yol xəritəsidir(Özgener, 2005, s.67). Digər bir ifadə ilə viziyon çatmaq istədiyimiz vəziyyəti təyin edən keyfiyyətli bir seçimdir. Vizyon, təşkilatların strategiyalarını meydana gətirmədə məqsəd və hədəflərinin müəyyənləşdirilməsinə yol göstərir. Günümüzün dəyişən və rəqabətçi dünyasında, strategiyaları müəyyənləşdirməkdə vizyona sahib insanların olması artıq bir zərurətdir.

Vizyon gələcək barədə düşünmək, gələcək imkanları və təhdidləri necə qiymətləndirmək və təşkilatın uzunmüddətli uğuru üçün necə hərəkət etmək olduğunu göstərir. Aşağıdakı suallara görə hazırlanmış və tərtib edildikdə yararlı ola bilər:(İslamoğlu və digərləri 2006)

1. Gələcəkdə hansı inkişaf olacaq?
2. Bazarı istiqamətləndirəcək güclər nələr olacaq?

3. Bazardakı müvəffəqiyyəti nələr təyin edəcək?

4. Rəqiblər kimlər olacaq?

5. İstifadə edilə uyğun strategiyalar nələr ola biləcək və bu strategiyalar necə tətbiq ediləcək?

Missiya, bir təşkilatın varlığının səbəbidir(Şimşək, 1998, s130). Missiya, uzun dövrdə müəssisənin müvəffəqiyyətini artırmanın və strateji rəhbərliyinin təsirli olmasının başlanğıc nöqtəsini meydana gətirir. Missiyanın ən vacib funksiyası müəssisənin bütün işçiləri üçün ümumi bir istiqamət əldə etməkdir. Missiya; vizyon və məqsədləri konkret hala gətirilir və nə edəcəklərini təsbit edir. Başqa sözlə, təşkilatın məqsədinin həyata keçirilməsində konkret bir tapşırıq yaratmaq və məqsədin müəyyənləşdirilməsidir. Missiya, təşkilata məxsusdur və xüsusidir. (Dinçer, 1994)

Missiya; strategiyayı, vizionu, dəyərləri və məqsədləri daşıyan bir vasitə olduğundan, idarəçilər və işçilər üçün qərar və hərəkət mərhələsində göz qarşısında saxlanması lazım olan prinsiplərə yönəlir. İnsanlara etməkdə olduğu işi nə səbəb etdiklərini deyər və bunu necə etmələri lazım olduğunu izah edər. Missiya; bir təşkilatın uzun dövrdə nə kimi meydana gəlmələri reallaşdırmaq istədiyini bunun üçün necə bir təşkilatlanmayı nəzərdə tutduğunu ortaya qoyan, işimiz nədir, irəlində nə olacaq və nə olmalıdır sualına cavab verən bir anlayışdır. Missiya, bir təşkilatın üzərinə götürdüyü xüsusi vəzifə olaraq da bilinir. Missiya aşağıdakı suallara cavab axtararaq hazırlanır:(İslamoğlu və digərləri 2006)

1. Nə iş ediləcək və kimlər üçün ediləcək; Başqa sözlə, bizim işimiz nədir və nə olmalıdır?

2. Nəyi reallaşdırmaq istəyirik?

3. Müştərilərimiz kimlərdir və bunların ortaq xüsusiyyətləri nələrdir?

4. Bizim xidmət keyfiyyətimiz nədir? Nə olmalıdır və bunun üçün hansı texnologiyalardan istifadə etməliyik?

5. Xidmət anlayışımız nədir və nə olmalıdır?

Xidmət müəssisələri, dəyişən dünya ilə ayaqlaşmaq və həyatda qala bilmək üçün strategiya, vizyon və missiyasını bütün çalışanlarıyla birlikdə təyin etməli və mənimsəməlidirlər.

Məs: Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən Pasha Holdingin missiyası və vizyonu aşağıdakı kimidir:

Missiyamız:

Biz AR-nın və qonşu dövlətlərin qeyri-neft sahələrinə əlverişli investisiyalar qoymaqla tərəqqi edən investisiya tələbatını qarşılamağa və müvəffəqiyyətli korporativ inamı, təcrübəni, davamlılığı fəaliyyətimizdə təcəssüm etdirməklə həmkarlarımızın, alıcıların və bütün səhmdarlarımızın etimadını doğrultmağa cəhd edirik.

Vizyonumuz:

Biz etibarlı strateji tərəf-müqabil, mütərəqqi korporativ idarəetməyə sahib, professional sahibkarlığı və sahəvi biznes əməkdaşlığın formalaşmasını dəstəkləyən bacarıqlı insan resursları tərəfindən idarə edilən, etibarlı strateji investor kimi tanınmaq və tərəqqi etmək fikrindəyik. Pasha Holdingdə olduğu kimi hər bir təşkilatın missiyası və məqsədi olmalıdır. (http://pashaholding.az/az/about_us/values_vision_and_mission_statements.html: 2019)

Təşkilatlarda ətraf mühitin rəqabət problemləri və qloballaşma meyilləri güclənmişdir. Nəticədə, strategiyalarında müştəri məmnuniyyəti və təşkilati davranış və qaydalar ön plana çıxdı. Artan qlobal rəqabət, artıq işçilərin təşkilatlarında tək öz xalqlarının mədəniyyətləri xaricində bir çox təşkilati mövzu və problemləri həll etmələrinin lazım olduğunu ortaya qoymaqladadır. Xidmət keyfiyyətinə təşkilatda məsul olan kəslər qlobal rəqabətin gərəyi olaraq, davamlı bir şəkildə inkişaf etdirmək üçün strategiyalarını təkmilləşdirərkən aşağıdakı mövzuları öz strategiyalarında ön planda tutmalıdırlar: (Eren, 2004)

1. Müştəriyə keyfiyyətli mal və xidmətlər təqdim etmək.
2. Müştəriyə vəd edilən çatdırılma vaxtı daxilində mal və xidmətlərlə təmin etmək və bu müddətləri qlobal rəqabətlə davamlı şəkildə qısaltmaq yollarını axtarmaq.

3. Müştərilərin arzu və ehtiyaclarını davamlı izləyərək onlara yeni mal və xidmətlər təqdim etmək üçün çalışmaq, təşkilat üçün araşdırma və inkişaf etdirmə rol və davranışlarını yaratmaq.

4. Təşkilati mal və xidmətlərin keyfiyyətinə əlavə olaraq qlobal rəqabət gərəyi xərclərini azaltmaq analiz və araşdırmalar aparmaq və bu mövzuda rəqabət üstünlüklərini meydana gətirəcək rol, vəzifə və davranışlar yaratmaq, keyfiyyət dairələri yəni öz özünü idarə edən komandalar quraraq komanda işinə əhəmiyyət vermək.

5. Təşkilatlar fəaliyyət texnologiyalarını davamlı şəkildə yeniləmək, xərcləri azaltmaq, məhsuldarlıq artımlarını və keyfiyyət yüksəldici davranışları etina etdirmək.

6. Təşkilatlar, ümumi xərcləri azaldıcı, maya dəyərini azaltmaq, məhsul və xidmət təslim müddətlərini qısaltıcı, istehsal prosesi, əməliyyat müddəti, qərar müddətinə bağlı rol, vəzifə və davranışları yaratmaq və etina etdirmək.

7. Ayrıca xidmət keyfiyyətində təşkilatın eyni sahədə fəaliyyət göstərən və ya başqa sektorlarda çalışan təşkilatlarla davamlı müqayisə (benchmarking) edərək onların yaxşı tərəflərini nümunə götürərək təşkilati sistem və davranışlarını inkişaf etdirmək, təşkilat üçün buna uyğun rol və vəzifələr yaratmaq. Yuxarıdakı bütün səy və fəaliyyətləri inkişaf etdirmək və qlobal rəqabətdən müvəffəqiyyətli çıxmaq təşkilat içində çalışan personalın yaradıcı, iştirakçı, təşkilatı mənimsəyici mövqe və davranışları ilə reallaşacaq. (<https://banker.az/dunyanin-aparici-sirk%c9%99tl%c9%99rinin-biznes-strategiyalari/>, 2017)

Səmərəlilik ümumi mənada son nəticə və müəyyən fayda almaq məqsədini güdür. İqtisadi səmərə-təsərrüfat fəaliyyətinin müəyyən xeyir əldə etmək deməkdir. Müəyyən məsrəflər, maddi maliyyə və məlumatların istifadə edilməsinin səmərəli istifadə variantını müəyyən etmək və ən az məsrəflərlə ən yüksək səmərə qazanmaq meyarı ilə idarə olunur. Turizimin iqtisadi əlverişi uduş və gəlir əldə etməkdir. Aşağıdakı yollarla baş verir:

- turizmin dövlət səviyyəsində təşkil edilməsi;
- ölkə əhalisinə turist xidməti;

Turist firmalarının istehsal xidməti prosesi

Turizmin əlverşi ictimai əməyin səmərəliyinin tərkib hissəsi olmaqla maraqların subyekt və obyektlər üzrə bölgüsü prizmasından baxılır. Turizm meyar və göstəricilərini özündə əks etdirir (Əlirzayev, 2010: s. 45). Turizm meyarının qəbul olunması onun istehsal -xidmət prosesinin xüsusi və inteqral faydasını hesablamağa şərait yaradır. İctimai istehsal bütövlükdə cəmiyyətin marağının ödənilməsinə yönəlir. Optimal fəaliyyət nəzəriyyəsinə görə ayrı-ayrı sahələrdən səmərəliliyin qiymətləndirilməsi ümumi səmərə baxımından qiymətləndirilir. Belə ki, xüsusi faydalar meyarı qlobal meyarlara müvafiq olmalı və ondan doğmalıdır. İctimai istehsalın ümumi meyarı cəmiyyətin marağının minimum əmək və material xərcləri ilə ödənilməsi ilə nəticələnir. Turizm səmərəsinə sistem baxımından baxılır. Sistem yanaşma ayrı-ayrı meyar və göstəricilərin müxtəlif idarəetmə səviyyəsində ierarxik düzümünü və onların vahid məqsədinin reallaşmasında rolu ilə qiymətləndirilir. Turizm səmərəli idarə edilməsinin təşkili quruluşu aşağıdakı bölmələrdən ibarətdir:

- sosial məişət infrastrukturun sahələrarası kompleksinin diversifikasiya sistemi;

- təsərrüfat bölümündə turizmin sərbəstliyi;

- turist firmasının təsərrüfat subyekti kimi baxılması.

Turizmin ümumi iqtisadi təsərrüfata meyarına üç əsas aspektdə baxmaq olar: cəmiyyətin ümumi iqtisadiyyat səviyyəsində, sahə və firma səviyyəsində. Sistem baxımında ümumi iqtisadi meyarlar və xüsusi meyarların reallaşması və qarşılıqlı əlaqəsi sistemi kimi turizmi kompleks sistem altlarının funksional əlaqəsi kimi baxmaq olar.

Turizm səmərəsi sinergetik effektdir. Başqa sözlə turizmin səmərəsi kompleks sektorların və münasibətdə olan infrastrukturun sənaye industriyası, KT və əhalinin maddi rifahı , başqa mallara olan tələbatının ödənilməsi dərəcəsi ilə bağlıdır. Turizmin sosial tərəfi, regionda formalaşan və tərəqqi edən yaşayış şəraiti, yaşayış tərzı və insanların istehlak davranışı, ölkənin turistlərə yaradıcı şəraitlə bağlıdır.

Turizm ölkədə ÜDM-un meydana gəlməsi kimi fəaliyyət göstərir. Bir sıra ölkələrdə ÜDM-un 7.3 % -ni turizm gəlirləri əhatə edir. Turizm səmərəsi sosial səmərə ilə müəyyən edilir. İş yerləri, ölkəyə olan valyuta axını, daxili sənaye və KT bazarının böyüməsi onun sosial səmərəsini yüksəldir. Turizmin xüsusi çəkisi Almaniyada 4.6%, İsveçrədə 10% təşkil edir. Turizm səmərəsi birbaşa və dolayısı, "multiplikasiya" effekti kimi formalaşır. (http://ier.az/uploads/11et1-undp_turizm-az.pdf, 2017)

Xidmət müəssisələri, səmərəliliklərini və verdikləri xidmətlərin keyfiyyətini artırmaq üçün bəzi nöqtələri göz qabağında saxlamaq məcburiyyətindədirlər. Bunlardan biri, müştərilərə mümkün qədər maraq və diqqət göstərməkdir. İkincisi, müştərinin etibarını qazanmaq üçün veriləcək xidmətləri vaxtında və tam olaraq vermək, üçüncü olaraq diqqət ediləcək xüsusiyyət, müştəriyə ola bildiyincə köməkçi olmaq və xidmət etmək mövzusunda istəkliləndirilməsinə göstərmək, sonuncusu da təkmilləşmək üçün təhsil proqramlarına yönəlməkdir (Üzerem, 1997).

Bir xidmət müəssisəsinə digər bir müəssisədən fərqli edən ən əhəmiyyətli faktorlardan biri, rəqiblərindən daha yüksək keyfiyyətdə xidmət istehsal etmək və təqdim etməkdir. Bir çox xidmət müəssisəsi, fərqli və istənilən keyfiyyətdə xidmət istehsalı və paylama strategiyası ilə rəqiblərindən üstün vəziyyətə keçib, gəlirliliyini davamlı edərək, rəqabətdə üstünlüyünü saxlamaqdadır. İstehlakçılar özlərinə təqdim edilən xidmət ilə gözlədikləri xidməti hər zaman müqayisə edirlər. Təqdim edilən xidmətlər gözlənilməyindən yuxarı olduqda, daha çox razıdırlar və bu xidməti almağa davam edirlər (Karahan, 2006).

Xidmətin keyfiyyətini saxlayan müəssisələr, təşkilatı davamlı olaraq milli, beynəlxalq və global əhəmiyyətli rəqiblərlə hər baxımdan müqayisə (benchmarking) edərək, əksikləri və çatışmayan tərəflərini kəşf etmək, vaxt itirmədən lazımlı tədbirləri almaq məcburiyyətindədirlər (Bedük, 2002).

Benchmarking, müəssisələrin, strategiyalarını və performansını, gərək müəssisə içində gərəkse müəssisə xaricində öz sinifinin ən yaxşısı ilə müqayisə edərək ölçməyə yarayan bir idarə etmə texnikasıdır. Yaponiyada Benchmarking'ə ekvivalent olan anlayış "Dantatsu" adını almaqda və "Ən yaxşının Ən Yaxşısı

Olmak"mənasını daşıyır (Bergman ve Klofsjö, 1994, s 324). Benchmarking'in əsas qaydalarından biri, digər bir təşkilatın müddətlərini, məhsullarını və xidmətlərini anlamadan əvvəl təşkilatın öz müddətlərini, məhsullarını və xidmətlərini bilməsi lazımdır. Benchmarking prosesi, əvvəlcə müvəffəqiyyətli bir rəqibin və ya bir prosesi ən yaxşı tətbiq edən sektor liderinin təyin olunması ilə başlayır.

Ən yaxşı tətbiq etməyə sahib təşkilatın müəyyən olunması və iki təşkilat arasında müqayisə xüsusiyyətlərin olduğundan əmin olunması əhəmiyyətli bir addımdır. Benchmarking prosesinin ilk mərhələsi, nələrin qarşılaşdırılıb müqayisə olunacağına araşdırılmasıdır. Benchmarking işini aparmaq istəyən bir təşkilat əvvəlcə öz müştərilərini müəyyənləşdirməlidir və müştəri məmnuniyyətində böyük əhəmiyyətə malik olan kritik uğurlu amilləri müəyyən etməlidir. Benchmarking'i mütləq öz içinizdə ya da rəqiblərlə edəcəksiniz deyə bir qayda yoxdur. Çox vaxt ən yaxşı tətbiqi başqa sektorlarda da tapa bilmək olur.

Məsələn, British Airways tez-tez uçuş edən müştərilərə istiqamətli proqramını inkişaf etdirərkən, Bankong'daki Oriental Hotel ilə Benchmarking etmişdir. Otelin müştərilərini necə qəbul etdiklərindən, daimi gələn müştərilərlə əlaqədar nə cür qeydləri tutduqlarına və bunları necə qiymətləndirdiklərinə qədər bir sıra tədqiqatlar aparmışdılar. Daha sonra bu işlərin nəticələri öz proqramlarını inkişaf etdirmək üçün istifadə edildi(Capital, 1997). .

Buna oxşar bir nümunəni də British Rail etmişdir. British Rail tərəfindən aparılan müştəri məmnuniyyəti anketində, təmizliyin dəqiqlikdən sonra ikinci olduğu müəyyən edilmişdir. Bu çatışmazlıqlardan xəbərdar olan şirkət narahat olmuş və ən yaxşı proqramı araşdırmağa başladı. Sonunda ən yaxşı tətbiqlərin yenə bir nəqliyyat şirkəti olan British Airways'da olduğu tapılmış. British Airways-də 250 yerlik Jumbo Jet 9 dəqiqə ərzində 11 nəfər tərəfindən təmizlənirdi. "Böyük təyyarə bu qədər qısa müddətdə təmizlənirsə biz də edərik" düşüncəsindən yola çıxan British Rail, öz təmizləmə prosesinin fəaliyyətini inkişaf etdirməyə başlayır. Bu gün British Rail təmizləyiciləri səkkiz dəqiqədə 12 vaqon, 660 nəfərlik qatarı təmizləyir (Capital, 1997).

Xidmət sektorunda inkişaf digər sektorlarla müqayisədə daha dinamik olduğu üçün strategiyalar uzunmüddətli yox artıq 1-3 il arası və ya elə sahələrdə vardır ki 1 ildən tez yenilənmə və ya təkmilləşmə tələb edir. Məs: Daha uğurlu fəaliyyət göstərən şirkət Microsoft Corporation- proqram təminatının istehsalı prosesi strategiyası: Uzun illər ərzində Microsoftun fəaliyyəti aşağıda göstərilən strateji görmə ilə müəyyən olunmuşdur: «Kompüter hər iş masasında, hər evdə ən yaxşı proqram təminatıdır». Lakin İnternetin meydana gəlməsi və personal kompüterlərdən fərqli olan elektron qurğuların, məsələn, kalkulyatorlar və televizorlara görə əlavələrin geniş şəkildə yayılması 1999-cu ildə onu bu funksiyanı belə inkişaf etdirməyə vadar etdi: «İstənilən yerdə, istənilən qurğuda, istənilən vaxtda ən mükəmməl proqram təminatının köməyi vasitəsilə yeni imkanların təmin olunması»(<https://banker.az/dunyaninaparicisirk%C9%99t%C9%99rinin-biznes-strategiyalari/> 2013).

Strategiyanın işlənilib hazırlanması, tətbiqi və reallaşdırılması idarə etmənin əsas vəzifələridir, buna görə də şirkətin gələcəyini düzgün formalaşdırmaq bacarığına malik olan menecerlərə tələbat var. Menecerlər strategiya hazırlayır və onlar şirkətin biznes modelinin seçilməsinə öhdəlik daşıyırlar (http://anl.az/el/h/hi_te.pdf, 2016).

Bütün müəssisə üçün vahid strategiya - təşkilatın müxtəlif yarımşöbələrinin qərar və hərəkətlərinin vahid məqsədyönlü bir qüvvədə cəmləşməsi üçün baza budur. Strategiya yoxdursa, idarə etmə qazancı təmin edəcək biznes-modeli də müəyyən edə bilməz. Belə bir misal çəkək: təşkilatların strategiyası olduğu kimi hər bir insanında həyatda bir strategiyası olmalıdır. İki şəxs göstərək: Hər iki şəxs ali təhsil almaq üçün eyni ali məktəbə daxil olub: Birinci şəxs gələcəyi düşünür və o bilir ki müasir zamanın iş mühiti daha bilikli, xarici dil və informasiya texnologiyaları baxımından daha bilikli şəxslərə üstünlük verir. O bunun fərqi deyildir və o 4 illik təhsil müddətində ali təhsil biliklərinə yiyələnir, xarici dil biliklərini yaxşılaşdırır, informasiya texnologiyalarından sərbəst istifadəni mənimsəyir və müxtəlif konfranslara, təcrübələrə qatılaraq özünü inkişaf

etdirir. İkinci şəxs isə bunnarın fərqləndə deyil və belə desək hər şeyi zamanın axarına buraxıb.

İki şəxsə 4 ilin sonunda məzun olur. Sizcə hansı şəxs gələcəyini müəyyən qədər risklərdən qorudu? Təbii ki strateji baxışı və buna uyğun strategiyası olan şəxs. O artıq öz sahəsində işləyir və onun əmək bazarında yüksək qiyməti var. 2 ci şəxs isə öz ixtisasına uyğun işlərdə çalışmır, çalışsa belə daim təhdit altında olur çünki onun yerini tuta biləcək 1 ci şəxs kimiləri gündən günə artır və bir gün o, o mövqeydən düşəcək. Misaldanda göründüyü kimi strateji baxış və strategiya çox önəmlidir. Şəxslər üzərinə çəkdiyimiz misal eynən bazar iqtisadiyyatı mühitində aiddir, çünki strategiyası olmayan təşkilatlar bazar iqtisadiyyatında daim təhdit və müəmmalar içindədir. Onların bazardakı tələb və təklifdən, rəqiblərdən, innovasiyaların inkişafı istiqamətindən çox az və ya ümumiyyətlə məlumatları yoxdur(Cədvəl 10).

Cədvəl 10: Ənənəvi strategiya və biznes strategiya arasındakı fərqlər

Biznes strategiyası	Ənənəvi strategiya
Fəaliyyət mərkəzlidir, planlaşdırma və icra tək bir proses olaraq görülür.	Mərkəzsiz planlama, dağınıq tətbiq etmə.
Vəziyyətin təhlili, təşkilati dəyərlər və nailiyyətlər tənqidi yoxlanılır.	Təşkilatın dəyərləri və performansını tənqidi bir şəkildə yoxlanılmaz.
Mühit analiz edilir.	Mühit nadir hallarda gözdən keçirilir.
Məqsədlər bəllidir və hədəflərin tətbiq edilməsi potensialı yaxşı analiz edilir.	Məqsədlər qeyri-müəyyəndir, onların tutarlılığı və tətbiqi test edilmir.
Gözlənilməyən vəziyyətlərə hazırlıqlıdır.	Gözlənilməyən vəziyyətlərə hazırlıqsızdır.
Resursların ayrılmasına diqqət yetirilir, büdcə açar rol oynayır.	Planlama büdcədən ayrılır.
Planlama və təşkilati biliklər üçün bir potensial yaradılır.	Potensialın artırılması aydın bir məqsəd olaraq tətbiq edilmir.
Təşkilatın daxili və xarici mühitini diqqət mərkəzində saxlanılır.	Təşkilatdakı sabit problemlər diqqət mərkəzində olur.

Mənbə: Becerikli, 2000

Strategiyanın olması o demək deyilki təşkilat risklərdən sığortalanıb və ancaq inkişaf edəcək. Strategiya sabit qalmır bazardakı tələb və təklifə və digər amillərə görə daim yenilənir, təkmilləşir. Bəzi təşkilatlar isə özlərini daha yaxşı sığortalayaraq hazırki strategiyalarla yanaşı bir neçə alternativ strategiyalarda

işləyirlər. Hər bir təşkilat qəbul və tətbiq etdiyi strategiyanın ona nə dərəcədə fayda gətirəcəyinə və onun təşkilat üçün nə dərəcədə səmərəli olacağına önəm verir.

Strategiyanın müəyyən edilməsində müəssisənin maliyyə imkanları xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Müəssisənin təzə bazarlara çıxarılması, təzə çeşiddə məhsulun buraxılması, təzə sektora keçid və s. bu cür vacib addımları əsaslı maliyyə xərcləri hesabına həyata keçir. Bu nöqtəyi-nəzərdən geniş maliyyə vəsaitlərinə sahib olan, onlara rahat çıxış imkanı olan müəssisələr strategiyanın xüsusi variantlarının təyin edilməsi prosesində daha uyğun durumda olurlar.

Müəssisənin strategiyasının müəyyən edilməsində ətraf mühətdən asılılıq səviyyəsi ciddi təsir göstərir. Bir sıra hallarda elə hallar olur ki, müəssisə öz malməndərənlərindən o qədər asılı olur ki, strategiyanı hazırki potensialdan daha doğru şəkildə faydalanmaq imkanından çıxış edərək təyin etməli olur. Belə vəziyyətdə xarici asılılıq strategiyanın müəyyən edilməsində başqa faktorlarla müqayisədə daha xüsusi rola sahib olur.

Misal üçün, rəhbərlik risk etməyi xoşlayır və ya əksinə, hər vəcdlə riskdən uzaq olmağa cəhd edir. Bu da strategiyanın müəyyən edilməsində xüsusi əhəmiyyət daşıya bilər.

Zaman faktoru da hökmən nəzərə alınmalıdır. Bununla belə, müəssisənin imkanları, qarşılaşdığı çətinliklər, planlaşdırılan müəyyən yeniliklər müəyyən zaman kəsiyinə sahibdir. Belə olduqda təqvim zamanı, strategiyanın tətbiqi üzrə konkret fəaliyyətin göstərilməsi arasındakı zaman intervalı nəzərə alınmalıdır. Çox vaxt zaman proseslərini müvəffəqiyyətlə idarə etməyi bacaran müəssisələr daha yaxşı nəticələr alırlar. (http://anl.az/el/h/hi_te.pdf, 2016)

Məhsul portfelinin qiymətləndirilməsində müəssisənin, onun mallarının bazardakı payı ilə təsərrüfat fəaliyyətinin artım tempi ilə müqayisəsi həyata keçirilir. Strategiyanın təyin edilməsinin ən son mərhələsi- onun dəyərləndirilməsidir.

Bu prosedurların hamısı son olaraq ümumi nəticəyə -təyin edilmiş strategiya ilə əsas məqsədlərə çatıb-çatmayacağını bilməyə xidmət edir.

Strategiyanın dəyərləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə həyata keçirilir:

- Seçilmiş strategiyanın ətraflı vəziyyətinə və tələblərinə uyğunluğu
- Strategiyanın kənar subyektlərin tələbləri ilə bağlılığı, bazarın dinamikası və malın həyat tsikli faktorlarının əsas götürülməsi;
- Strategiyanın gerçəkləşməsinin yeni rəqib üstünlüklərinin qazanılmasına imkan verməyi yoxlanılır.
- Təyin edilmiş strategiyanın müəssisənin imkanlarına müvafiq olması.

Belə olduqda təyin edilmiş strategiyanın işçi heyətinin potensialına, müəssisənin maliyyə vəsaitlərinə müvafiqliyi dəyərləndirilir, müəssisənin tərkib strategiyaları müvəffəqiyyətlə gerçəkləşdirməyə imkan verib vermədiyi və s. təyin olunur.

Strategiyanın əlverişliliyi aşağıdakı göstəricilərə əsasən dəyərləndirilir: iqtisadi əlveriş-strategiyanın mənfəətin tutumuna və normasına təsir göstərməsi, investisiyaların qaytarılma müddəti, daxili və xarici bazarlarda satışın tutumu;

Sosial əlveriş strategiyanın əmək mühitinə, təhsil və mədəniyyətin tərəqqisinə, yaşayış tərzinə təsiri: texniki əlveriş-strategiyanın malın yenilik səviyyəsinin, keyfiyyəti və rəqabət qabiliyyətinin artmasına təsiri. Sistemli əlveriş - qarşılıqlı tamamlayan avadanlıqların istifadəsindən və satışından əldə edilən əlavə gəlir.

Biznes strategiyasının təyin edilməsi maliyyə vəsaiti istəyir. Ancaq, istənilən strategiyanın təşkili nəticəsində firma müvəffəqiyyət qazanmaqla yanaşı iflasa da məruz qala bilər. (tuyup.turizm.gov.tr/.../türkiye'deki%20turizm%20sektörü, 21/02/2017)

Çünki müəyyən strategiyanın xüsusi riskləri və nəticələri mövcuddur. Möhkəm, uğurlu fəaliyyət həyata keçirmək üçün biznesmen fərqli növ strategiyaları bir-birilə əlaqələndirməyi, istehsal zamanı bir strategiyadan başqasına keçməyi və əlverişli strategiya növünü təyin etməyi bilməlidir. Bazar konyukturunun dəyişməsinə daha tez qarşılıq verməyi bilən, təzə mükəmməl texnoloji qərarlar verən sahibkar öz fəaliyyətində çox vaxt uğur əldə edir.

Səmərəlilik, mümkün olan ən az işlə ilə ən çox faydanın əldə edilə bilmə çabasını ifadə edir. Səmərəlilik anlayışının tarixi inkişafına baxdıqımızda onu istehsala yönəlmiş bir konsepsiya olaraq görürük.

Ancaq iqtisadiyyatın strukturu zamanla dəyişmiş və istehsal sektorunun payı xidmət sektorundan geridə qalmışdır. Bu vəziyyət iqtisadiyyatın inkişafı ilə birbaşa mütənasibdir. (<https://prezi.com/.../turizm-isletmelerinde-verimlilik>, 2015)

Xidmət sektorunda səmərəlilik dediyimiz zaman istehsal sektorundakı kəmiyyət meyilli səmərəlilik göstəricisinin və anlayışının qeyri-kafi qaldığı görülür. Buna görə də xidmət sektorunda səmərəlilik deyərkən, aşağıdakı məsələlər diqqət mərkəzində olmalıdır:

- keyfiyyət və kəmiyyətdə daha yaxşı nəticələr əldə etmək;
- sadəcə xərclərin azaldılmasına yönəlməmək;
- həyata keçirilən fəaliyyətlərdən daha çox, əldə edilən nəticələr vacib olması;
- xidmət sektorunda səmərəliliyin ölçülməsində ən mühüm amil olaraq kəmiyyətin deyil, keyfiyyətin olması.

Xidmət səmərəliliyinin kəmiyyət istiqamətinə baxdıqımızda istehsal sektorunda olduğu kimi vəsait, əmək və investisiya xərcləri yaranmaqdadır. Xidmət sektoru kəmiyyət üstünlüklü olduğundan, işçilərin sayını azaltmaq üçün texnologiyaya qoyulan investisiyaların (bankomatların istifadəsi, satış personalı əvəzinə internetdən satış) yüksək olduğu görülür.

Xidmət sektorunda məhsuldarlıq artımı əsasən texnologiya və avtomatlaşdırmadan asılıdır. Müştərilər şəxslə ünsiyyətdə olmaqdan, əksinə bir maşın və ya kompüter vasitəsilə ünsiyyətdə olmağı daha üstün tuturlar. Xidmət sektorunun texnoloji meyilli olması yaranan xərclərin azalmasına gətirib çıxarır. Bu yöndə ən sürətli inkişaf ticarət xidmətlərində (internetdən satış), maliyyə xidmətlərində(elektron bankçılıq) müşahidə olunur, bununlada bərabər artıq turizm sahəsində(e-turizm) texnoloji yönümlü meyillər müşahidə olunur.

Xidmət sektorunda bu cür texnologiyaların istifadə edilmə səbəbləri; xərc azaldılması, xidmətlərdə standartlaşmanın təmin edilə bilməsi, xidmətlərin

davamlılığının artırılması və personal və xidmət sahələri arasında əlaqənin müsbət istiqamətdə təsirlənməsinin təmin edilməsidir.

2.2. Turizm sektorunda səmərəli biznes strategiyalarının qurulması təcrübəsi

Müasir dünyada turizm əksər ölkələr üçün iqtisadiyyatın ən dinamik inkişaf edən sahələrindən biri sayılır. Turizmin inkişaf etməsi ölkəyə həm iqtisadi baxımdan, həm də sosial tərəfdən müsbət təsir edir. İqtisadi baxımdan müsbət təsir onun gəlirli sahə kimi olması, ölkəyə əlavə olaraq gəlirin cəlb edilməsində böyük rol oynamasıdır.

Sosial tərəfdən isə yeni iş yerlərinin fəaliyyətinə təkan verərək işsizliyi müəyyən qədər azaldır və yeni iş yerlərinin yaranmasına gətirib çıxarır. Sahibkarlığın inkişaf etməsinə imkan verir, turizm regionlarındakı ev təsərrüfatlarının yaranmasını təmin edir.

Turizm sektorunun iqtisadiyyatdakı rolu ölkənin beynəlxalq əlaqələrindəki xüsusi çəkisi ilə müəyyənləşdirilir. Azərbaycanda iqtisadi potensialına əsasən turizm ilk yerlərdədir və onun inkişafı hələ də lazımı səviyyədə deyil. Turizmin inkişafdakı rolu istehlak və istehsal istiqamətində inkişaf edir. Turizmdən gələn gəlirlər dövlət gəlirlərinin, əhalinin və sahibkarların gəlirlərinin tərkib hissəsidir. Bu səbəblərə görə də ölkədəki turizm iqtisadi və sosial potensialın inkişafına, idarə olunmasına təsir edir. (<https://mesutozdemir.org> › turizm, 2018)

Turizmin inkişafında xarici turistlərin tələbatını, onların turizm motivini və daha çox yerli imkanların modifikasiyası ilə uyğunlaşması turizm islahatları çərçivəsində həll olunur. Ona görə də turizm iqtisadiyyatı xarici amillərin təsiri və daxili resursların istifadəsi mexanizmləri ilə səciyyələnir. Turizm fəaliyyəti hüquqi və fiziki şəxslərin sahibkarlıq və sahibkarlıq yaratmadan turizm məhsulu, turist xidmətləri və infrastruktur bazasının yaradılmasında rolu ilə qiymətləndirilir. Turist təsərrüfatı iqtisadi element olaraq məqsəd resurs, proqram xarakterli fəaliyyətlə reallaşır. Turist təsərrüfatı əsas aşağıdakı funksiyaları təmin edir.

- turist məhsulunun istehsalı və onun istifadəsinin təşkili;
- turizm məhsulu və xidmətinin reallaşmasının təşkili.

Turizm təsərrüfatında turistlərə xidmət onların ehtiyaclarına uyğun resurs təminatı və turist təşkilatının rəqabət mühütü şəraitində davamlı inkişafı təşkil edir. Turizm sahə təsərrüfatı baxımından ixtisaslaşır, müəyyən xidmət və tələbata uyğun olaraq xidmətin resurs təminatı təşkil edir.

Yeni sahələrin və onların son məhsulunun elmi texniki innovasiya xarakterli resurslarla təzələnməsi baş verir.

Turizm sahəsi sahələr arası kompleks kimi istehsal makroiqtisadi bölgü və yerli sahələrlə, funksional sahələr arasında təsərrüfat əlaqələri kimi inkişaf etdirilir. Turizmin istehsal kriteriyası turizm məhsulunun maksimumlaşması onun səmərəli istehsal amillərinin tapılması və keyfiyyətli xidmət sferasını təmin etmək qarşıda durur. Turizmin iqtisadi kontekstdə yerli və onun rolu bu sahənin makrosəviyyəli səmərəsini ifadə edir. (http://ier.az/uploads/IJETI-UNDP_Turizm-az.pdf, 2017)

Turizm sahələrarası kompleks, differensiallaşmış və sosial məişət infrastrukturunu funksiyası rolunu oynayır. Turizm istehsal və qeyri istehsal funksiyasını formalaşdırır.

Turizm təsərrüfat prosesi kimi maddi texniki baza, iş qüvvəsi və onlardan istifadənin müxtəlif variantlarını özündə əks etdirir. Turizm sferası rentabellik, mənfəət və sosial effekt kimi meyarlar məcmu və onların kombinasiyası ilə qiymətləndirilir.

Turizmin sahə strukturu onun istehsal və xidmətlər üzrə təsnifatına uyğun qiymətləndirilir. Turist sənayesi kənd təsərrüfatı və turizm, ev təsərrüfatı və turizm problemləri hər bir ölkədə dominant roluna görə qiymətləndirilir.

Ölkədə turizmin inkişafını, iqtisadiyyatdakı payını artırmaq məqsədi ilə dövlət tərəfindən bir çox proqramlar həyata keçirilir. Son zamanlar turizmin get-gedə inkişaf etməsinə əsas səbəblərdən bu sahəyə ayrılan investisiyaları göstərə bilərik.

Respublikamızın turizmdən əldə etdiyi gəlir artan formada davam edir. Bu da turizmin inkişafında əsas göstəricilərdəndir. Turizmin inkişafı investisiya cəlb edilməsi, iqtisadi inkişaf, regionların inkişafında nüvə rolunu oynayır.

Turizm sektorunun inkişaf etdiyi bölgələrdə yollar salınır, səhiyyə, təhsil obyektləri tikilir, yeni xidmət sferaları yaradılır. Bütün bunların nəticəsində dövriyyəyə cəlb edilən pulun miqdarı artır, bank sisteminin inkişafı təmin olunur.

Bu inkişafı ixtisaslı kadrların yetişdirilməsi prosesinə də təkan verir. Turizm sektorunun iqtisadiyyatdakı mövqeyi, onun inkişaf istiqaməti ölkənin təşkilatı idarəetmə strukturundan və resurs potensialından asılıdır.

İqtisadi ədəbiyyatlara əsaslanaraq turizm sisteminə təsir göstərən amilləri aşağıdakı kimi qruplaşdırma bilərik:

- Torpaq amili
- Ekoloji mühit amili
- Əhalinin əməkhaqqının, məşğulluğunun təşkili
- Turizmdən kommersiona mənfəəti əldə edilməsi
- İnteqrasiyaya olan tələbat
- Ölkənin təhlükəsizlik amilləri

Turizmin inkişaf etməsi sadəcə təbii-coğrafi şəraitlə müəyyənleşmir, bununla yanaşı, iqtisadiyyatın digər sahələrinin inkişaf etməsi və həmçinin, iqtisadi effektivlik əldə etmək üçün görülən tədbirlərlə də müəyyənleşdirilir. Turizmin inkişafı əsasən demoqrafik tərkiblə və iqtisadi təminat səviyyəsi ilə müəyyənleşir. Turizmin inkişaf səviyyəsi ölkədəki inkişaf səviyyəsindən asılıdır və bu sahə özünü maliyyələşdirən, gəlir gətirən bir sahədir.

BMT nəzdində Ümumdünya Turizm Təşkilatının (BMT ÜTT) hesabatına əsasən 2017-ci ildə Yaponiyaya 28,7 milyon turist səyahət edib. Bu, ÜTT-in 1995-ci ildən bəri apardığı statistika ərzində ən böyük göstəricidir. Hesablamalarda ölkədə 1 gecədən artıq qalan hər əcnəbini turist kimi qəbul edir.

Turizm sektorunun bütün dünya üzrə inkişaf etdiyinə baxmayaraq, Yaponiyada baş verən inkişafı “turizm möcüzəsi” adlandırmaq olar. 2012-2017-ci

illərdə Yaponiyaya beynəlxalq turizm səfərləri 250% artıb. Bu digər ölkələrlə müqayisədə qeydə alınmış ən böyük nəticədir.

Yaponiya turizm sektorunun belə sürətli inkişafını əcnəbi vətəndaşlara olan viza tələblərinin sadələşdirilməsilə əlaqədardır. Bu baxımdan çinli turistlər üçün viza tələblərinin sadələşdirilməsi əsas göstəricilərdəndir. Yaponiya milli pul vahidi olan yenin 2011-ci ildən etibarən ucuzlaşması da turizm sektorunun inkişafına öz təsirini göstərmişdir.

Nəticədə əzəli qiymətləri baha olan ölkə, orta büdcəli turistlər üçün də əl çatan oldu. Yaponiyaya gələn turistlərin əksəriyyətinin Çindən olmasına baxmayaraq, hal-hazırda bütün dünya üzrə turistlər “gündoğan ölkə”yə səfər edirlər. Bu artım əlbəttə Yaponiya iqtisadiyyatına müsbət təsir edən amil oldu, lakin heç də hər kəs artmaqda olan turist axınında razı deyil.

Ciddi turist artımı ilə qarşılaşan Kioto və Osaka şəhərlərinin sakinləri şəhərin hədən artıq adamla dolu olduğunu hesab edirlər. Yerli KİV-lər artıq turist axınına “turist çirklənməsi” adlandırırlar. (Hüseynov, Əfəndiyeva, 2007) Lakin bəzi yerli dairələrin narazılıqlarına baxmayaraq turizm axınının yaxın müddətdə azalacağı gözlənilmir.

Hətta, Yaponiya 2020-ci ildə (ölkənin Olimpia Oyunlarına ev sahibliyi edəcəyi ildə) ölkəyə 40 milyon turistin gəlməsini hədəfləyib. Statistika bu rəqəmin kifayət qədər real nəticə olacağını düşünməyə vadar edir.

Hazırda turizm biznesi Amerika iqtisadiyyatının ən çox inkişaf edən və ən gəlirli sahələrindəndir. ABŞ-ın 37 ştatında turizm hər hansı bir biznes sahəsindən daha çox qazanc gətirir. Hal-hazırda bu sahədə 8 mln insan işləyir, daha 9 mln insanın fəaliyyəti də xidmət sahəsi ilə əlaqədardır.

Turizm xidmət sektorunun nəqliyyat sistemində təxmini 2 mln insan çalışır, onlar bütün nəqliyyat sektorunda fəaliyyət göstərən insanların 17.5 %-ni təşkil edir. Təxmini 2 mln-dan artıq işçi turist yerləşdirmə sahəsində işləyir. Həmin işçilər mehmanxana sistemində işləyənlərin ümumi işçilərin 10 %-ə qədərini təşkil edir. 4 mln-dan artıq insan ictimai iaşə xidmət sektorunda işləyir, həmin işçilər ictimai iaşə sistemində çalışan ümumi insanların 38 %-ni təşkil edir.

Nəticə olaraq, turizm sənayesində işləyənlərin sayı (13.4 %) səhiyyə sistemində işləyənlərin sayına nisbətən sonra 2-ci yerdə qərarlaşıb. Turizm biznesində işləyənlərin illik maaşı 120 mlrd pul xərcləyirlər. Turistlərin aldığı xidmətlərdən və mallardan götürülən illik qazan 20 mlrd dollar təşkil edir.

Turistlər üçün avia və avtobusla daşınma firmalarının şəbəkəsi Amerikada turizm biznesinin dinamik şəkildə inkişaf etməsinə xidmət göstərir. Turistlərin əksəriyyəti kirayə etdikləri və ya şəxsi təyyarələrlə (18 %), avtomobillərlə (80 %) səyahət edir.

Amerikada “Amerika turizm agentlikləri cəmiyyəti” qeyri-hökumət təşkilatında cəmləşmiş yerli turizm agentlikləri bu sektorun inkişafında böyük əhəmiyyət kəsb edir, Amerika turizm sektoru Birliyi kimi təşkilatlar bu sektorda geniş tədqiqatlar aparır.

ABŞ turizm sektorunun turistləri cəlb etmək üçün tətbiq etdiyi üsullarından biri “pokec xidmətləri”dir. “Rits-Karlton” otelindən tutmuş “Milford-Plaza” konqreslər otelinə kimi mehmanxanalar bazar günlərində pokec xidmətləri ilə məşğul olur.(Hüseynov, Əfəndiyeva, 2007)

Pokec-təklifin aşağıdakı üstünlükləri var:

- Bir çox müştərilərin fikrindən keçən, ancaq reallaşması imkanları xaricindəki xidmətlər, missal olaraq, yatağa səhər yeməyi aparılması pokec-təklifə aiddir;

- Pokec-təklif xidməti müştərini qayğılardan azad edir;

- Pokec-təklifə elə xidmətlər daxil edilə bilər ki, onu ayrıca olaraq əldə etmək müştərinin ağına gəlməzdi. Misal olaraq, Böyük Britaniyada icad edilmiş, daha sonralar Amerikada müvəffəqiyyətlə tətbiq edilən “qətl həftəsi” əldə edən müştərilər yeddi gün müddətində, onların gözü qarşısında baş verən qətlərin istintaqında iştirak edirlər.(Mehdiyeva F., 2018)

Bir çox ölkədə və bir çox sektorda olduğu kimi olduğu kimi ölkəmizdə də turizm sektorunda bəzi inkişafı ləngidən problemlər vardır. Turizmin inkişafına mane törədən halların aradan qaldırılmasına görə dövlət səviyyəsində aşağıda göstərilən addımların atılması təklif edilir:

-dövlət turizm təşkilatçılarında vergi güzəştləri tətbiq olunmalıdır;

-turizm təşkilatları və şirkətləri əlavə gəlir vergisindən və gömrük rüsumlarından azad olmalıdır;

-korporativ vergilərə güzəştlər olunmalıdır və s.

Turizmin inkişafına dövlət dəstəyi hesabına turizm sürətli şəkildə inkişaf edə bilər, həmçinin, əhalinin iqtisadi vəziyyəti yaxşılaşar, əhalinin gəliri artar, əhalinin əksəriyyəti üçün məşğulluq üçün imkan yaranar.

Ölkəmizdə turizmin inkişafı haqqındakı dövlət proqramında əks olunan turizmin inkişafını təşkil edə bilən maddi bazanın yaradılmasına, müasir tələblərə cavab verə bilən sistemin təmin edilməsinə və başqa fəaliyyət istiqamətlərinin inkişaf etdirilməsinə xüsusi yer verilir. Bunları nəzərə alaraq deyə bilərik ki, dövlət proqramı aşağıda göstərilən vəzifələrin reallaşdırılmasını bir məqsəd olaraq qarşıya qoymuşdur:

-Turizmin hərtərəfli şəkildə inkişafı üçün orta və kiçik sahibkarlığa geniş formalı səlahiyyətlər vermək;

-Turistlərə xidmət göstərən obyektləri təzədən qurmaq;

-Turizmin inkişafı üçün daha səmərəli və mütərəqqi metodlardan istifadə edilməsi və s.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA XİDMƏT SEKTORUNUN TURİZM SAHƏSİNDƏ SƏMƏRƏLİ BİZNES STRATEGİYALARININ İŞLƏNMƏSİ PROBLEMLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ YOLLARI

3.1. Azərbaycanla turizmdə iqtisadi səmərəli biznes strategiyalarının hazırlanması problemləri

İdarəetmə konsepsiyası əsasən təşkilati resursların planlaşdırılması, təşkili, oriyentasiyası, koordinasiyası və nəzarəti ilə təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün yönəlməyi nəzərdə tutur. Strategiya rəhbərliyin uzunmüddətli hədəflərinə nail ola biləcəyi yollardan biridir. Təşkilatdakı strategiyanın həyata keçirilməsinin məqsədi təşkilatın fiziki, təşkilati, insan və texnoloji resurslarını təşkilata rəqabət üstünlüyü təmin edəcək şəkildə təşkil etməkdir.

Bütün təşkilatlarda olduğu kimi, Turizm müəssisələrində də iqtisadi resurslar əsasən insan, fiziki, maliyyə və informasiya / texnologiyasıdır. Turizm sektorunda daxili və xarici amillərin həssas və dinamik xüsusiyyətləri müəssisələrin uzunmüddətli plan proqnozlarında tez-tez dəyişiklik edilməsini tələb edir. Xüsusilə, Turizm sənayesində rəqabət çox çətin olur.

Tələbin yüksək dəyişən və elastik quruluşa malik olması müəssisələrin dinamik və dəyişən şərtlərə sürətlə uyğunlaşa biləcək idarəetmə prosesinə ehtiyacı olduğunu göstərir. Təhlildən məlum olur ki, turizm sektoruna daxil olan ictimai iaşə müəssisələri, kommunal-məişət, əlavə xidmət müəssisələri, nəqliyyat xidmətləri, telekommunikasiya, mühəndis avadanlıqları, informasiya xidmətləri, mühəndis hazırlığı və TX müəssisələrinin maliyyələşdirilməsində, bölgələr üzrə yerləşdirilməsində çatışmazlıqlar vardır. Bu uyğunsuzluqları ləğv etmək üçün turizm sahəsində kadrların mühüm vəzifələrinə ixtisas tələblərinin tənzimlənməsi modellərinin tərtib olunması tədqiqatın başlıca vəzifələrindəndir.

Rəqabət prinsiplərinin fəaliyyəti mühitində «strategi qərarlar» fərqli mənalarda istifadə edilir: strateji planlaşdırma, strateji marketinq və strateji idarəetmə formalarının gələcək tərəqqi istiqamətlərini və qoyulmuş məqsədə

çatmaq üsullarını təyin edən idarəetmə qərarları sistemidir. Ancaq zaman keçdikcə, təşkilat tərəqqi etdikcə, rəqabətqabiliyyətlilik artdıqca, yeni xidmətlər və bazarlar yarandıqca, hədəflər öz aydınlığını itirə bilər. Turizm sahəsində ixtisas tələbləri normativ sənəddir, beləliklə insanın rolunun qiymətləndirilməsinə, kadrların seçiminə, xidmətin keyfiyyətinə və standartlarına, səmərəliliyinə, o cümlədən rəhbərlərin attestasiyası aparılarkən qəbul olunan qərarları əsaslandırmaya münasibətdə tələblərin tərəqqisinə uyğun olaraq işçilərin peşə yüksəlişini planlaşdırmaq, peşə hazırlığı və ixtisas artırmanın təşkil edilməsini təyin etmək məqsədilə təxsis olunmuşdur. (http://ier.az/uploads/11et1-undp_turizm-az.pdf, 2017)

Təlim və tədris üzrə göstərici istənilən ölkədə təhsil sisteminin keyfiyyət dərəcəsini göstərir. Burada dövlət və özəl sektorda təhsil sistemində keyfiyyət, o cümlədən insan potensialının tərəqqisi üçün yerli ixtisaslaşmış treyninq və tədqiqat xidmətlərinin səviyyəsi əsas götürülür.

Mehmanxana təsərrüfatı və xidmət sahəsində xüsusi professional hazırlıq bu işlərdə lazım olur: süfrənin qurulması və içkilərin süfrəyə verilməsi, qida məhsullarının istehsalı (yemək hazırlanması), inzibati-təsərrüfat fəaliyyətinin təşkili, müştərilərin qəbul edilməsi və qeydə alınması, o cümlədən, bina və ona bağlı ərazilərin istismar olunması. Professional hazırlıq baza, orta və yüksək səviyyələrdə olur. Bir sıra turist müəssisələri kütləvi peşə nümayəndələrinin öyrədilməsi üçün iş yerində professional hazırlıq təşkil edirlər. Kütləvi peşə mütəxəssislərinin yetişdirilməsi və onların ixtisas səviyyəsinin artırılması üçün kursların təşkili də xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Rəhbər işçilərin “Turizm və mehmanxana təsərrüfatı sferasında idarəçilik” ixtisası üzrə universitet kursu keçməkləri çox yaxşı olardı. Bütün turistlər rayonu təhsil və professional hazırlıq sahələrində öz tələbatını təyin etməli və daha əlverişli təhsil proqramlarına münasibətdə qərar verməlidir.

Turizmdə personala olan modern keyfiyyət tələbləri bu sahənin tərəqqisinin ən aktual problemlərindən biri hesab edilir. Beynəlxalq turizm bazarında rəqabət üçün güclü silah keyfiyyəti xidmətdir. Turizm fəaliyyəti kompleks xarakterlidir, bu səbəbdən də xidmətin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə vahid göstəricilərin

təyin edilməsi bir qədər çətinləşir. Son dövrlər eksperimental və davranış iqtisadiyyatının tərəqqisi daha çox insanın təbiəti və qarşılıqlı əlaqələri haqqında yeni biliklərin, başqa sözlə desək insan amili nəzəriyyəsinin əhəmiyyətli şəkildə zənginləşdirilməsinə yol açdı. Yeni inkişaf nailiyyətləri üçün çalışmaqdan, mövcud çətinliklərlə üzləşməkdən asılı olmayaraq, üstünlük həcmi artırılmasına deyil, keyfiyyətin artırılmasına verilməlidir; bərabər şərtlərə sahib layihələr arasında isə böyük investisiyalar istəməyən, kənardan maliyyələşməyən, yerli sakinlərin köməyi ilə həyata keçirilən layihələr əsas götürülməlidir.

AR-da turizm müəssisələrində iqtisadi səmərəli biznes strategiyalarının tərtib olunması problemlərindən biri də rəqabət faktorudur. M.Porterin rəqabətə aid üstünlükləri konsepsiyasına əsasən turizmin inkişafını intensivləşdirəcək bazar mexanizmləri iki istiqamətdə təsnifatlaşdırılır:

1. Turizm sənayesində yeri olan firmaların fəaliyyəti;
2. Turizmlə birbaşa əlaqəsi olan sahələrin fəaliyyəti.

Həmin metodologiyaya görə turizm rəqabətqabiliyyətlilik indeksi aşağıdakı 3 alt indeksin təsiri altında yaranır:

1. A - Sahənin Dövlət Tənzimlənməsi və Turizm Siyasəti;
2. B - İnfrastruktur və Turizm Sektorunda Biznes Mühit;
3. C - Turizm Sektorunda İnsan, Təbii və Mədəni Resurslar.

Turizm müəssisələrində əsas problemlərdən biri də münaqişələr və onların idarə olunmasıdır. Rəhbərlərin düzgün idarəçilik etməmələri, işçilərlə qeyri-etik davranışları və ya bunun əksinə işçilərin qərəzli hərəkətləri Turizm sənayesində münaqişələrə səbəb olur.

Turizm sənayesində münaqişələr qruplararası və qrupdaxili, şəxsiyyətdaxili və şəxsiyyətlərarası formada olur. Əmək bölgüsünün doğru edilməməsi, sağdakı ünsiyyətin yaranmaması, işçilər arasında əks-əlaqələrin olması, onların həll olunması, nəzarətin qeyri-stabil olması problemləri idarəetmədə münaqişələrin ortaya çıxmasının əsas amilləridir. (Baytok A. və digərləri 2008: s.18)

Münaqişələr sayəsində işçilər və kollektiv arasındakı əlaqə pisləşir və bu da əmək və idarəetmə normalarının sıradan çıxmasına təkan verir. Kollektivin başçısı

münaqişələrin səbəbini axtararkən əvvəlcə idarəetmədə buraxdığı səhvləri görə bilməlidir. Münaqişənin yaranmasının əsas səbəbi, münaqişələrin normal səviyyədə idarə edilməməsidir.

Turizm sənayesində informasiyanın qəbulu zaman ortaya çıxan nöqsanların ləğv edilməsi idarəetmənin əsas vəzifələrdəndir. İnformasiyanın qəbulunda yaranan nöqsanlar fərqli ola bilər. Bu nöqsanları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar. (Çeken, H., Ateşoğlu L., Karadağ L. və Dalgın, 2008)

1. Eyni məlumatın yayılması - eyni məlumatlar müxtəlif qruplar tərəfindən əldə edilir və bir daha hazırlanır. Nəticədə səmərəsiz iş planı, hesabat yaranır. Başqa məlumat daşıyıcıları arasında əlaqə zəifləyir. İnformasiyanın gəlməsi zəifləyir, dinamikliyi, aktuallığı əvvəlki gücünü sabit saxlaya bilmir;

2. Məlumatın yaranmasında vəhdətin yoxluğu- istənilən struktur bölmənin məlumat daşıyıcıları vardır. Hər bölmə öz məlumat bazasını yaradır;

3. Məlumatların gecikdirilməsi - məlumatların verilən zaman operativ uçot həyata keçirilir. Bu ardıcılıq pozulduqda operativliyin çatışmazlığı halı yaranacaq. Məlumatın hazırlanıb emal olunması prosesi gecikir. Bu da idarəetmə sistemlərinə təsir edir;

4. Məlumatların təkrarlanması - eyni növ məlumatlar hesabat formasında bir üst yuxarı mərtəbəyə illik və ya aylıq sənədlər toplusu kimi təkrarən verilir. Bazada məlumatlara artırılır. Bu da eyni məlumatların təkrar-təkrar bazada yığılması deməkdir;

5. Məlumatların etibarsızlığı - belə nöqsanlar daha böyük problemlər yarada bilər. Bəzən informasiyanın əldə olunmasına xüsusi tələblər qoyulmur. Uçotun doğru şəkildə aparılmaması, bəzi qeyri obyektiv məlumatların əlavə edilməsi və sonda toplanması idarəetmədə işlərin doğru aparılmasına mane olur. Bu zaman informasiya bir daha toplanılmalıdır;

6. Məlumatların tələbatdan artıqlığı - gərəksiz informasiyaların bazada yığılması nəticəsində işçilərin lazımsız məlumatlarla birgə əsas məlumatları da yığmalı olur.;

7. Məlumatların müqayisə oluna bilməmə qabiliyyəti – bəzi hallarda müəssisələr məlumatı fərdi zamanlarda qəbul edir və nəticədə bu da onların emalının mürəkkəbləşməsinə imkan yaradır. Buna görə də məlumatların müqayisə olunma qabiliyyəti zəifləyir.

Müasir dövrdə xüsusi olaraq seçilmiş mütəxəssislərin əsas vəzifəsi bu problemlərin həll edilməsi yollarının müəyyən edilməsidir. Sözügedən problemlərin həlli üsullarından biri “inteqrasiya olunmuş informasiya sistemlərinin yaradılması” məsələsidir.

Onda informasiyanın qəbulu, ötürülməsi, toplanması, emali müəssisənin müəyyən bir bölməsinə aid edilir. Bu zaman məlumatlar vahid normativ sorğu sisteminə tabe olunur. Nəticədə, informasiyaların qəbul olunması, ötürülməsi, yığılması, emalı kimi məsələlərin səmərəliliyi artacaqdır.

Turizm sənayesində idarəetmənin əsas həll ediləcək məsələlərinin xarakterindən asılı olaraq məlumatın hazırlanması sisteminin şərtləri müəyyən edilir. Aşağıdakı təsnifat düşünülmüş tələblərə uyğundur:

1. İstehsalın idarə edilməsində yaranan böyük sürətlər tələb edən operativ rəhbərlik üzrə problemlər;
2. Plan hesablamaları üzrə problemlər – adətən bu problemlər hesablama zamanı yoluna qoyulur, emal prosesində çoxlu informasiya axınına uğrayır;
3. Böyük məlumatın hərəkəti nəticəsində həll edilməsi mümkün olan və operativlik tələb edən problemlər.

Beynəlxalq Turizm şəbəkələri hər il mütəmadi olaraq inkişaf edir. O cümlədən, beynəlxalq otellərin AR-da investisiya qoyaraq açdıqları mehmanxanaların tərəqqisinə təsir edir. Ancaq beynəlxalq təcrübənin ölkəmizdə strateji nöqteyi-nəzərdən doğru tənzimlənməməsi əsas problemlərdəndir.

Hazırda developerlər 5 ulduzlu modern mehmanxanaların inşasına üstünlük verirlər. Səbəb isə onların fikrincə belə mehmanxanalardan xərclər daha tez çıxarılır və yüksək gəlir qazanmaq olur. Müasir dövrdə AR-da bir çox brend mehmanxana şəbəkələri və başqa otellər fəaliyyət göstərir. Son dövrlərdə iqtisadi böhranla əlaqədar olaraq mehmanxana sənayesinin tərəqqisində geriləmələr

olmuşdur. Sənayenin bu sahəsi bəzi sahələrlə əlaqədar olduğundan onların inkişafına təsir göstərir.

Müasir dövrdə ölkəmizdə Ramada, Park Inn, Radisson, Marriott, Hilton Baku və s. kimi böyük mehmanxanalar müştərilərə xidmət göstərir.

Yüksək keyfiyyətə sahib olan mehmanxanalar qiymət siyasətini əvvəlcədən nüfuz üzərində qururlar. Belə olduqda xidmətlərin dəyərinin böyük bir qismi vəsaitin üzərinə düşür.

Son dövrlərdə xaricə səfər edən vətəndaşların sayının çoxalması və ölkəyə səfər edən turistlərin sayının azalması ölkə daxilində mehmanxana sənayesinin çox yavaş inkişaf etməsinə səbəb olmuşdur. Nəticədə bu yerli turizm firmalarının xidmətlərinin qiymət standartının yüksək və keyfiyyət nöqtəyi-nəzərindən az olması ilə bağlıdır.

Azərbaycanda turizm sənayesində çalışan sahibkarlar daha çox orta imkanlı turistlərə diqqət göstərməlidirlər. Orta imkanlı turistlər brend markalı mehmanxanalarda dincəlməyə imkanları az olduğundan büdcələrinə müvafiq yerlərə yönəldirlər. Bu 3 və 4 ulduzlu mehmanxanalardır.

Strategiyalar inkişaf etdirildikdən sonra üst rəhbərliyin məsuliyyətində orta və alt rəhbərlik addımları ilə əməkdaşlığa gedilərək hərəkət planlarının həyata keçirilməsinə keçilir. Strateji tətbiq mərhələsində strategiyalara uyğun təşkilati quruluşun qurulması və bütün qaynaqlar ilə sistemlərin hərəkətə keçirilməsi, strategiyaları yerinə gətirə biləcək xüsusiyyətdə insan qaynaqlarının seçimi, öyrədilməsi və bunlara uyğun rəhbərlik vahidlərinin və liderlərinin seçimi ilə uyğun təşkilati iqlim mühitinin hazırlanması lazımdır.

Bu mərhələdə alt departamentlərin (mühasibat, insan resursları və s) hazırladığı tətbiqə istiqamətli proqram və büdcələr fəaliyyətə keçərkən, bunlara bağlı məlumat və məlumatların sağlam bir şəkildə əldə edilməsi və bu məlumatların nizamlı bir şəkildə axışının təmin edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. (Akmel J., 2012)

Müvəffəqiyyətli bir strateji nəzarəti müəssisənin müxtəlif funksiyalarının yerinə yetirilməsi və onun standartlara uyğunluğu barədə etibarlı, aktual və etibarlı

məlumatı tələb edir. İİS (İdarəetmə İnformasiya Sistemləri) adlı bu quruluş, kifayət qədər məlumat verən menecerlər tərəfindən test edilməlidir. Turizm müəssisələrində, ön ofis zəmin xidmətlərinin avtomatlaşdırma sistemlərində əldə edilmiş məlumatlar maliyyə strategiyalarının idarə olunmasında əhəmiyyətli rol oynayır, çünki bu, müəssisələrin gələcək gəlir və xərcləri proqnozlarını işıqlandırır. Biznesdə idarəetmə üç müxtəlif üsulla həyata keçirilə bilər: geri, irəli və ya eyni vaxtda. Bütün üç yanaşmada nəzarət mərhələləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Standartları bilmək,
2. Mövcud vəziyyəti ölçmək və müəyyən etmək,
3. Standartları mövcud vəziyyəti ilə müqayisə etmək, əgər varsa, qırıq çıxıntılar varsa müəyyənləşdirmək və şərh etmək
4. Lazımı düzəlişlər etmək.

Turizm müəssisələrində istehsal və istehlakın eyni vaxtda həyata keçirilməsi eyni vaxtda nəzarəti yanaşmasını digər yanaşmalardan daha vacib edir.

3.2. Turizmdə effektiv biznes strategiyalarının işlənməsi yolları

Son illər şirkətlər bütün dünyada, qlobalaşma, sürətli texnoloji dəyişikliklər, yeni yaranan bazarlar, müştəri gözləntilərinin dəyişməsi ilə əlaqədar yaranan yüksək rəqabət şirkətləri strateji düşünməyə və strateji planlamaya hər keçən gün əvvəlkindən daha çox maraqlandıırmağa məcbur edir.

1980-ci illərdə strateji planlamayalamaya Sadəcə Trans milli şirkətlər və iri holdinqlər marağ göstərsədə indiki zamanda kiçik və orta şirkətlərdə bu səhəyə marağ göstərməkdədir.

Biznes strategiyası - ümumi olaraq təşkilatın gələcəkdə çatmaq istədiyi məqsədləri və bu məqsədlərə çatmaq üçün izləyəcəyi yolları ifadə edir. Turizm sektorunda kəskin dəyişən abutəhliklərə qarşı şirkətin bu təhditlərdən qorunması və imkanlardan istifadə edilməsi üçün biznes strategiyası kömək edəcəkdir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində turizm xidməti göstərən təşkilatların məqsədi yüksək “Doluluq” ilə çalışaraq həqəflərinə çatmaqdır. Bütün təşkilatlarda olduğu kimi turizm şirkətlərində də iqtisadi ehtiyatlarına əsas olaraq:

1. Fiziki ehtiyatlar
2. Maliyyə ehtiyatları
3. Texnoloji ehtiyatlar aiddir.

Turizm sektorunda sürətli daxili və xarici dəyişimlər uzunmüddətli strategiyaların tez tez dəyişməsinə səbəb olur. Əsasda turizm sektorunda rəqabətin çətin keçməsi, tələbin olduqca dəyişən və elastik olması şirkətlərin davamlı sürətdə dəyşkən mühiitlərə sürətlə uyğunlaşacaq bir idarəetmə mühitinə sahib olmasını zəruri edir.

Strategiya- gələcəyə necə və hansı yollarla çatacağımızı göstərən ümumi planlamadır. Strateji idarəetmə isə təşkilatın məqsədlərə çatmaq üçün qərarların ümumiləşdirilməsi, icrası, dəyərləndirilməsidir. Strateji idarə etmədə müəssisənin uğur qazanması üçün həm daxili həm də xarici mühiti çox yaxşı analiz etməli və buna uyğun məqsəd və hədəfləri müəyyənləşdirməlidir. Bu analizdən məhrum təşkilat uğur qazanması demək olarkı mümkün deyil.

Stratejik idarə etmə təşkilatın bütün bölmələrini yaxınlaşdırır və təşkilatı bütövləşdirir. Bu məqsədlə strateji idarə etmə aşağıdakıları təmin edir:

1. Təşkilatın müxtəlif departament və şöbələrini və ümülikdə təşkilatı məqsəd hədəf və mövzuya diqqətləri birləşdirir.
2. Hədəflərin xarici mühitdəki arzu olunan nəticələrinə meyilli olması
3. Qısa müddətli qərarları uzun müddətli hədəflərə birləşdirmək

Biznes strategiyası 3 mərhələ ilə həyata keçirilir:

1. Bu mərhələdə SWOT analizi aparılır və daha sonar isə ortaya məqsəd və bu məqsədə çatmaq üçün hədəflər qoyulur. Bu mərhələdə ən əsas məsələ stratejik qərarların alınması, stratejik seçimlərin edilməsi və strategiyanın hazırlanmasıdır.

2. Strategiyanın tətbiqi

3. Son mərhələ isə tətbiq olunan strategiya gözdən keçirilir, lazım gələrsə strategiyada dəyişikliklər tətbiq edilir.

Ölkəmizdəki turizm müəssisələrinin əksəriyyətində biznes strategiyaların olmadığı üçün Türkiyə Cümhuriyyətində aparılan araşdırmalara görə əsasən 3 növ strategyadan istifadə olunur,

1. Daxili böyümə strategiyaları
2. Xarici böyümə strategiyaları
3. Müdafiyyə və ya stabil böyümə strategiyaları

Dünya təcrübəsindən öyrəndiyimiz qədəri ilə biznes strategiyasının şirkətlərə sayısız faydaları vardır, bu faydalar aşağıdakı şəkildə olur:

1. Dəyişən vəziyyətlər üçün uyğun mühit hazırlayır
2. Məqsədlərin olması
3. İşlərin sistemativ olaraq qurulması və icrası
4. İşlərin davamlı olaraq faydalılığını qoruyub saxlayır
5. Əsas problemlərin tapılması və həllinə kömək edir
6. Maliyyə qaynaqlarından səmərəli istifadə edilməsinə yardım edir

Turizm müəssisələrində plan tərtib etmədən öncə müəssisəyə təsir edə biləcək daxili və xarici faktorlar və bu faktorların dəyişim sürətini qabaqcadan müəyyənləşdirmək iki səbəbdən çətinlik törədir;

1. Planlama prosesində iştirak edən insanların bilgi, təcrübə, istedadları yetərsiz olduğu üçün

2. Xüsusi ilə bu sektora olan mövsumsəl dəyişikliklər, qiymət dəyişiklikləri və rəqabət kimi səbəblərdən tələbdəki qeyri müəyyənliklər 2015-ci ildə Azərbaycanda baş verən devalvasiya bir çox turizm şirkətinin bu devalvasiyayı öncədən müəyyənləşdirə bilmədiklərini və həmçinin təşkilat rəhbərlərinin bu mövzuda biliklərinin zəif və ya demək olarki heç olmamasını göstərmişdir. Əsasən də bir çoxu klasik ailə müəssəsi tipi ilə idarə edilən kiçik və orta müəssisələr ölkədəki hakim klassik ticarət mentalitetində təsiri ilə innovativ idarə etmə taktikalarından uzaqdırlar.

Turizm müəssisələrində, əsasən mehmanxanaların strateji planlamalarında xarici faktorların təsirini müəyyənləşdirmək zaman və səy tələb edən çətin bir prosesdir. Bir şirkətin xarici çevrəsi 3 fərqli şəkildə ola bilər. (İçöz O. 2016: s. 89)

1. Birincisi, hökumət siyasəti, rəqiblər, satıcılar, istehlakçılar, ümumi iqtisadi və texnoloji mühit kimi elementlərdən ibarət olan real xarici mühitdir.

2. İkincisi, xarici mühitin sərhədləri menecerlərin müxtəlif qavrayışlarına görə fərqləndiyini göstərən qəbul edilmiş xarici mühit var. Həqiqi xarici mühitlə qəbul edilmiş xarici mühit arasındakı məsafə strateji boşluqların yaranmasına səbəb olan riskləri müəyyənləşdirir.

3. Üçüncüsü, menecerlərin üstünlük verdiyini və onlara sərf edən tətbiqetmə və qərar qəbuletmə ətrafındakı ətraf mühit.

Araşdırmalarım və Azərbaycanda turizm səhəsində çalışan təcrübəli mütəxəssislərlə diaqloqlarımın sonunda belə bir nəticəyə gəldimki ölkəmizdə turizm setoruna daxil olan şirkətlərin əksəriyyəti və demək oları hamsı uzunmüddətli yox sadəcə günlük məqsədlərlə fəaliyyət göstərirlər.

Əlimizdə turizm sektoruna aid bir biznes strategiyası olmadığına görə bir xəyali A turizm şirkətinin biznes strategiyasını tərtib etmişəm. Strategiya hazırlanmamışdan öncə ilk olaraq müəssisə təqdim olunur və hazırkı mövqeyi və olduğu yer müəyyənləşdirilir.

1. A şirkəti 2005 ci ildə təsis edilib
2. Mehmanxana xidməti göstərən müəssisədir
3. Bakı və regionlarda mehmanxanaları vardır
4. İATA ya üzvdür və s. yəni bu hissədə biz müəssisəni təqdim edirik.

İkinci mərhələ isə şirkəti təhlil edirik. SWOT analizi hər hansı bir məhsulun rəqiblərinə qarşı üstünlüklərini və mənfi cəhətlərini müəyyənləşdirmək müəssisənin bu məhsulla qarşılaşa biləcəyi imkanlar və təhlükələri müəyyənləşdirmək, müəssisənin zəif cəhətləri və gücünü aşkar etmək üçün istifadə olunan bir üsuldur.

Bu analiz nəticəsində alınan məlumatlar sahədən sonra strateji planlaşdırmada qiymətləndirilir. Turizm şirkətlərinin unikal xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olaraq, SWOT analizinə daxil olan elementlər dəyişəcək. Məsələn, stok və patent amilləri adətən turizm şirkətlərinin SWOT analizinə daxil edilmir.

A şirkətinin daxili güclü və zəif tərəflərini bu bəndlərə görə müəyyən edə bilərik:

1. Müəssisənin həcmi və avadanlıqları
2. Kadrların və menecerlərin təlim və təcrübəsi
3. Personal təchizatı
4. Müştərilərə təklif olunan məhsul və xidmətlərin müxtəlifliyi / keyfiyyəti
5. Müəssisədə sağlamlıq və gigiyena şəraiti
6. Nəzarət necə təmin olunur
7. Xərclər
8. Təhlükəsizlik
9. Gözlənilməz hadisələrə (yanğın, zəlzələ, sel və s.) hazırlaşmaq
10. İqtisadi və maliyyə böhranlarına hazırlıq
11. Daxili Əlaqə

A şirkətinin xarici təhdit və imkanlarını bu bəndlərə görə müəyyən edə bilərik:

1. Müəssisənin yaradıldığı yer
2. Nəqliyyat imkanları və müxtəlif mərkəzlərə olan məsafə
3. Rəqib şirkətin vəziyyəti
4. Bölgənin iqtisadi, sosial və mədəni vəziyyəti
5. Texnoloji inkişaf
6. Yerli hadisələr
7. Mərkəzi və yerli ictimai idarələrin turizm siyasətləri
8. Bölgənin yuxarı və aşağı strukturu
9. Ölkə və region səviyyəsində turizm sektorundakı inkişaf
10. Mövsümi amillər
11. Qlobal miqyaslı inkişaf

Biz bu punktlara əsasında mövqeyimizi müəyyənləşdirdikdən sonra isə artıq qısa orta və uzun müddətli məqsədlərin müəyyənləşdirilməsinə start verə bilərik. İlk olaraq məqsədlər müəyyən edilir və sonra sə bu məqsədlərə çatmaq üçün qarşıya mərhələli olaraq hədəflər qoyulur.

Misal üçün A şirkəti gələcək 5 ildəki məqsədi regionlardakı filiallarında mövsümi və ya qeyri stabil gəlirliliyi tamamilə aradan qaldırmaqdır.

Qeyd: aşağıdakılar sadəcə bir nümunə olaraq göstərilib.

1. Hədəf 1- Regiondakı işçiləri xüsusi ixtisas və ya peşə keyfiyyətini artırma təlimlərinə göndərmək.

2. Hədəf 2- Durgun aylarda regiondakı qiymətləri şəhər mərkəzindəki filiallardakı qiymətlərdən aşağı salmaq.

3. Hədəf 3- Paytaxdan regiondakı otellərə bir başa pulsuz olaraq həftənin müəyyən günləri buslar ayırmaq.

4. Hədəf 4- Ali təhsil müəssisələri ilə müqavilələr həftə sonları üçün tələbələr üçün xüsusi güzəştlər və.s

5. Hədəf 5- Mehmanxanaya gedən yol üzərində reklam və istiqamətləndirici lövhələri çoxaltmaq

Məlumat toplanması: Bu mərhələdə qısa və uzun müddətli planlaşdırma və qərar prosesləri üçün vaxtında, dəqiq və müvafiq məlumatlar toplanmalıdır.

Qiymətləndirmə: gündəlik, həftəlik, aylıq rüblük və illik doluluq dərəcələri qiymətləndirilməlidir. Beləliklə, gəlirlərin, qiymətləndirilməsi, kadrların planlaşdırılması və ehtiyatların ayrılması mümkün olacaqdır.

Büdcə: Periyodik əməliyyat və illik əməliyyatlardan gələn gəlir.

Marketinq və Satış: Marketinq meyilləri və potensialı bazarların təhlili, düzgün bazar payının müəyyən edilməsi, promosyonların planlaşdırılması, məhsul və xidmətlərin satış məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi (otaqlar, restoran, bar, ziyafət, konfrans, görüş və biznes mərkəzləri və s.).

Məhsul və xidmət planlaması: Yeni və ya mövcud bazar rəqiblərin qarşısında yeni məhsulları planlaşdırmaq.

Turizm müəssisələrinin tətbiq edəcəyi bir çox biznes strategiyası seçimi var. Turizm müəssisələri strategiya seçimində başda əsas olaraq şirkətin imkanları, kateqoriya, idarə etmə növü, sahib olduğu resurslar, təcrübələr və bilgi səviyyəsi daxil olmaqla bir çox daxili və xarici muhit faktorları əsas rol oynayacaqdır. Turizm müəssisələrinin tətbiq etdiyi strategiyalar mövzusunda bir birinə oxşar

strategiyalar tətbiq edən turizm şirkətləri qruplaşdırılmış və 4 fərqli strategiya qrupu ortaya çıxır:

1- İlk qrup fiziki resurslara yönəlik strategiyadır. Bu strategiya növündə şirkətin olduğu kateqoriya, ümumi personal və ya otaq başına düşən personal, təchizat, təqdim olunan xidmət və qiymətlər diqqət mərkəzində olur.

2- İkinci qrupda ünsiyyət taktikalarına, texnologiyalaşma səviyyəsi, personalin təhsil səviyyəsi kimi faktorlara meyilli strategiya əsas götürülməkdədir.

3- Üçüncü strategiyada əsasən şirkətin ixtisaslaşmaya meyilli strategiyası yer alır.

4- Son olaraq, keyfiyyət sertifikatlarına, otaq sayına önəm verən yaxşılaşdırma və böyümək strategiyası yer alır.

Bəzi şirkətlər bu strategiyalardan birini tətbiq edərkən, bəziləridə bunlardan bir necəsini birlikdə tətbiq edir.

Turizm şirkətlərində istifadə edilə biləcək strategiyanın idarə edilmə aləti müqayisə(benchmarking) metodudur. Bu metod şirkətin, lider mövqeyində olan başqa bir şirkəti bir model olaraq öz şirkəti ilə müqayisə etməli, əksikləri təsbit etməsi və lazımı önləmlərin alınmasına tətbiq etməlidir.

Müqayisə texnikası dörd əsas yolla tətbiq edilir:

-Rəqabətçi müqayisə. Birbaşa rəqib firmanın proqramları ilə aparılan müqayisə.

-Şirkət daxili müqayisə. Başqa sektorda oxşar ən yaxşı proqramlarla aparılan müqayisə.

-Funksional müqayisə. Başqa sektorda oxşar ən yaxşı proqramlar ilə aparılan müqayisə.

-Ümumi(Jenerik) müqayisə. Fərqli sektorlarda öz sahəsində ən yaxşı olan şirkətlərlə aparılan müqayisə.

Bu metodlar turizm müəssisələrində tətbiq etmək bir birindən çox fərqli turizm müəssisə növləri və potensialları olduğundan çətin görünməkdədir. Amma böyük şirkətlər balaca şirkətlərə nisbətən əməliyyat sahəsi geniş olduğundan böyük şirkətlərdə bu tətbiq etməni etmək daha asandır.

Strategiyanın tətbiqi müşüddətində strategiyalara uyğun təşilati mühitin qurulması və bütün resurlar ile sistemlərin hərəkətə gətirilməsi, strategiyanı tətbiq edəcək bilik və bacarıqda insan resurslarının seçilməsi, təhsili və bunlara uyğun liderlərin və idarəçilərin seçimi ilə uyğun təşkilati iqlim mühitinin hazırlanması lazımdır. (Akmel J., 2012)

Uğurlu bir strategiya yoxlaması üçün müəssisənin müxtəlif funksiyalarının imkanları və standartlara uyğunluğu ilə əlaqəli keçərli, yenilənən və güvənli informasiya lazımdır. Strateji yoxlama keçmişə, gələcəyə və indiki zamana yönəlmiş olaraq tətbiq edilir və müəssisələrdə tətbiq edilən strategiyanın yoxlanışı bu mərhələlər ilə tətbiq edilir:

1. Standartların yaradılması
2. Hazırkı vəziyyətin ölçülməsi və aydınlaşdırılması.
3. Standartlarla mövcud vəziyyətin qarşılaşdırılması və varsa qırışıqlıqların müəyyənləşdirilməsi və aydınlaşdırılması.
4. Lazımi düzəlişlərin edilməsi

Turizm şirkətlərində özəlliklədə mehmanxana turizmində istehsal və istehlak eyni anda olduğu üçün indiki zamanda yoxlanış daha səmərəlidir. Ədəbiyyatlarda turizm müəssisələrində strategiyaların idarə edilməsi ilə əlaqəli olaraq qaynaqların məhdud olması, müəssisə rəhbərlərinin biznes strategiyası ilə əlaqəli bilgiləri digər sektordakı mövcud proqramlar və əlaqəli ümumi biliklərlə məhdutlaşmaqdadır.

Turizm sektorunda digər sektorlardan fərqli olması(məsələn xidmətlərin stoklanmaması və istehlak ilə istehlakın eyni anda baş verməsi) digər sektorlardakı stratejik proqramların bu sektordakı etibarlılığının müzakirəli hala gətirməkdədir. Bu səbəbdən dolayı, mövzu ilə əlaqəli olaraq edilən çalışmaları və araşdırmaların təşviq edilməsi lazımdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müəssisənin strateji mövqeyi hansı fəaliyyət növləriylə məşğul olacağına təyin olunmasıdır. Onun köməyi vasitəsilə, “biz kimik?, biz nə ilə məşğuluq? və biz nəyə nail olmağı hədəfləyirik?” suallarından birinə cavab verilir. Müəssisənin strateji mövqeyini dəqiq bildikləri vəziyyətdə menecerlərdə müəssisənin uzunmüddətli formada inkişaf perspektivləri haqqında təsəvvürlər, ideyalar əmələ gəlir, bu da öz növbəsində müəssisənin rəhbərliyində strateji təfəkkürün inkişaf etməsi üçün çox əhəmiyyətlidir. Müəssisənin düzgün şəkildə əsaslandırılmış strateji mövqeyi səmərəli liderliyin təmin edilməsinin əsas şərtlərindən biridir. Müəssisənin aydın şəkildə strateji bir təyinatı olmadan bir menecerin lider olaraq səmərəli fəaliyyət göstərməsi o qədər də mümkün hal deyil.

Hər bir müəssisənin bənzərsiz və özünəməxsus strategiyası var. Hər bir müəssisə üçün ümumi müddəalara ifadə edilmiş missiyalar idarəetmə üçün nisbətən az əhəmiyyət daşıyırlar. Strateji təyinat müəssisənin fəaliyyət istiqamətlərini, fərdi xüsusiyyətlərini, inkişaf yollarını təyin etməklə onu başqa təsərrüfat subyektlərindən fərqləndirir.

Müəssisənin strateji mövqeyinin müəyyən olunmasının əsas 3 cəhətini göstərək:

1. Müəssisənin fəaliyyətdə olan biznes sahələrinin müəyyən olunması;
2. Müəssisənin strateji təyinatının səlis, aydın şəkildə izah edilməsi;
3. Müəssisənin strateji missiyasının nə zaman dəyişdirilməsi haqqında zamanlı qərarın qəbul edilməsi.

Biznes strategiyası təşkilatın olduğu vəziyyət ilə istədiyi vəziyyət arasındakı yolun nə cür gediləcəyini nümayiş etdirir. Başqa sözlə desək, bu strategiya ilə təşkilatın hədəflərini və məqsədlərini təyin edib və bunlara hansı dəyərlər ilə necə çatacağımızı əks etdirən bir plan hazırlamış olarıq ki, bu plan da uzun müddətli gələcəyə yönəlik olur. Hazırladığımız bu plan büdcənin strateji məqsədlərə nail olacaqları vəziyyətə gətirilməsinə və vəsait mənbələrinin qabaqcadan təyin edilməsinə başçılıq edir. Yəni biznes strategiyası:

Nəticələrin planlaşdırılmasıdır: Başqa sözlə desək, müəyyən cari fəaliyyəti deyil, uzunmüddətli fəaliyyət nəticələrinin əvvəlcədən planlanmasıdır.

Qeyri müəyyənliyin planlaşdırılmasıdır: Dəyişmələrin müəyyən vaxt olmasına hazırlıqlı olmalıdır və bu dəyişmələri stimullaşdırılmalıdır. Vaxt keçdikcə dəyişən prinsiplərə əsasən düzəlişlərin olunması labüddür.

Realdır: Arzu olunan vəziyyətin həqiqi olması zəruridir ki, ruh düşkünlüyü ortaya çıxmasın;

Keyfiyyətli idarəetmə üçün vacibdir: Bir təşkilatın nə edəcəyini, niyə edəcəyini, necə edəcəyini qabaqcadan təyin edib sistemli bir idarəetmə yaradır;

Cavab vermə məsuliyyətinə dayanır: Nəticələrə necə və nə qədər nail olunmasının müşayiət edilməsinə, qiymətləndirilməsinə və nəzarət olunmasına imkan yaradır

Azərbaycanda turizm sektorunun inkişafı və təkmilləşdirilməsi istiqamətində aşağıdakı təklifləri verə bilərik:

-Xidmət sektorunda, xüsusilə də turizm sektorundakı gənc sahibkarla strateji planın onlara nə dərəcədə faydalı və əhəmiyyətli olmasını daha aydın şəkildə anlatmaq üçün daha anlaşılıqlı tədris vəsaitlərinin çap edilməsinə başlanılmalıdır.

-Bölgələrimizdə “biznes strategiyalarının hazırlanması üçün” təlimlər tərtib olunmalıdır, xüsusilə də turizm sektoruna yeni başlayan, hal-hazırda strategiya olmadan işləyən sahibkarlar üçün;

-Bölgələrdə işgüzar turizmin inkişafı üçün bölgələrdəki hava limanlarından dünyanın biznes mərkəzlərinə və əksinə birbaşa uçuşların təşkil olunması;

-Turizm sektorunda “Yaponiya” modelinin tətbiqi:

Yaponiyada tələbələrin 15 günlük yarımil tətlinin başlanması bölgələrə uyğun şəkildə dəyişir və ümumi olaraq 2 ayı əhatə edir. 15 günlük tətillər bütün tələbələr üçün eyni vaxtda başlayıb bitmədiyi üçün, tətillər seçimləri onlar üçün hər zaman cəlbedici funksiya daşıyır. Bu sistem turizm mövsümünün qısa zaman ərzində bitməsinin qarşısını alır və həmin mövsümün uzunmüddətli olmasına gətirib çıxarır.

Tələbələrin hər qısamüddətli tətillər zamanı bir bölgəyə səyahət etməkləri vacib bir ünsürdür. Bunun nəticəsi olaraq tələbə təhsil müddəti bitənədək demək olar ki, bütün bölgələrə səyahət etmiş olur.

Beləliklə, məhdud tətillər mövsümü zamanı qeydə alınan sıxıq və qiymətlərin artımı prosesi balanslaşdırılır.

-Turizmin mövsümlüyünü azaltmaq üçün ənənəvi turizm növlərindən əlavə olaraq yayqın olmayan turizm növlərinin ölkəmizdə inkişafının təmin edilməsi;

- “2” və “3” ulduzlu otellər üçün 2 milyon manat minimal investisiya xərci tələb olunur. Ölkəmizdə “2”, “3” ulduzlu otellərin sayının artması və bununla yanaşı turizm sektorunun inkişafı üçün minimal investisiya xərcləri azaldılması təklifini verə bilərik.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində

1. “ASAN Viza” sisteminin yaradılması və Elektron vizaların verilməsi prosesinin sadələşdirilməsi haqqında" 1 sentyabr 2016-cı il tarixli qanun
2. “Azərbaycan Respublikasına turist axınının gücləndirilməsi ilə bağlı digər tədbirlər haqqında” 2017-ci il 20 fevral tarixli Sərəncam
3. “Azərbaycan Respublikasında turizm sənayesinin inkişafına aid Strateji Yol Xəritəsi” Prezidentin 6 dekabr 2016-cı il tarixli Fərman
4. Abbasova F.Q. (2015) “Turizmin inkişafında xarici təcrübələrdən səmərəli istifadə edilməsi istiqamətləri” Gənc Tədqiqatçıların Ümumrespublika Elmi Konfransının materialları, Bakı: “Azərbaycan Universiteti”, s.131
5. Abdullayeva F. (2015) “Turizmin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası beş əsas istiqaməti əhatə edir” Bakı: “Azərbaycan Universiteti”, 21 fevral.-s.5.
6. Əlirzayev Ə.Q. (2010), “Turizmin iqtisadiyyatı və idarə edilməsi”, Bakı, “İqtisad Universiteti”, s. 529
7. Həsənov A.N. (2016) “Regional turizm komplekslərinin inkişaf strategiyasının formalaşdırılması” Gəncə: “Odlar”, s.290
8. Hüseyinov F.A. (2018) "2016-2025-ci illər üçün Azərbaycanda turizmin inkişaf strategiyası" “Azərbaycan Universiteti”, s. 17.
9. Hüseyinov F.B. (2018) “Turizm müəssislərində biznes strategiyasının seçimi zamanı qarşıya çıxan problemlər” Turizmin təbliğat strategiyası üzrə elmi-praktik konfrans 2018, 2 may. s.48.
10. Hüseyinov İ., Əfəndiyeva N. (2007) “Turizmin əsasları”, Bakı, “Qərb-Şərq”, s.449
11. Mehdiyeva Fidan (2018), “Azərbaycan iqtisadiyyatında qeyri-neft sektorunun inkişafı: Turizm, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Bakı, s.58
12. Rəhmanov F.P (2014) “Sosial infrastrukturun tənzimlənməsi problemləri”, Bakı: - “Gənclik”, s304

13. Turizmin davamlı inkişafı yerli planlaşdırma üzrə mütəxəssislər üçün vəsait, Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi Bakı, 2012

Türk dilində

1. Akgemci T. (2007), “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, s.234
2. Akmel J. (2012), “Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama”, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ankara, s.19.
3. Aktan C. C., (2016), “Stratejik Yönetim”, “Qazi”, s.125.
4. Arslan M. ve Güngör S. “Turizm Stratejileri İçin SWOT Analizi, Turizm Tesisleri Analizi Uygulaması” Ziraat Fakültesi Dergisi, №12, 2017, s.72
5. Baytok A., Gül K., Mankan E., Bilgiçli İ., Caber M., Kızanlıklılı M. M. ve Şahin T. (2008). Turizm Ekonomisi, Lisans Yayıncılık, İstanbul, Qazi, s.16
6. Bedük A. (2002), “Benchmarking”, Nobel Yayınları, Ankara, s.123
7. Bolat T., (2015), “Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama”, Pazarlama Kongresi, 17 Kasım, Antalya, s.17
8. Çeken H., Ateşoğlu L., Karadağ L. ve Dalgın T. “Turizm Talebine Bağlı Uluslararası Gelişmeler”, Sosyal Bilimler ve Elektronik Dergisi, №4 2008, s.77
9. Coşkun B. ve Asunakutlu T., “Stratejik Yönetimde İlişkin Bir Değerlendirme”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, № 4, 2014, s.27
10. Dinçer Ö. (1994), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İz Yayıncılık, İstanbul, s.234
11. Eren V. ve Durna, U. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, İdare Dergisi, № 1, 2012 s.57.
12. İçöz O. (2016), “Turizm İşletmelerinde Pazarlama”, Ankara, Anatolia Yayınları, s.82
13. İslamoğlu A., Candan B., Aydın K., (2006). “Hizmet Pazarlaması”, Beta Basım Yayın Dağıt., İstanbul, s. 213
14. İsmet S. (2014), “Turizm İşletmeciliği”, Uludağ Basım evi, s.56
15. Kınır S. “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Sorunlar”, Sosyal Bilimler Dergisi, № 15, 2016, s.481.

16. Ofluoğlu G., Aydemir S., ve Arslan G., “İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, İktisat ve İş Hukuku Dergisi” № 4, 2016, s.8
17. Özalp İ., Berberoğlu G. ve Koparal C. (2013), “Yönetim Kavramı”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.4
18. Özgener Şevki., (2005) “Modern Yönetim Teknikleri”, Ed:Aykut BEDÜK, Gazi Kitabevi, Ankara, s.19
19. Seyidoğlu H. (2013). Uluslar arası İktisat- Teori, Politika ve Uygulama. Güzem Yayınları, İstanbul, s.791.
20. Şimşek, M. (1998) “Yönetim ve Organizasyon”, Damla Ofset, Konya, s.234
21. Uyguç N. (1998) “Stratejik Bir Yaklaşım”, 9 Eylül Yayınları, İzmir, s.214

İngiliz dilinde

1. Bryson J. M. (2014), “ Stratejik Planning for Nonprofit Organizations and Public”, Ed, San Francisco, s.116
2. Dessler G. (2016), “ Management: Leading Organizations and People in the 21st Century”, USA, Prentice Hall, s.173
3. Glueck, W. and Jauch, L. (2011), “Business Policy and Strategic Management”, Newyork, s.218

Rus dilinde

1. Бурменко Т.Д., Даниленко И.И., Туренко Т.А. (2011) “Сфера услуг: экономика” учебное пособие. Москва, Кнорус, 32 стр.

İnternet resursları

1. <https://prezi.com/.../turizm-isletmelerinde-verimlilik>, 2015
2. <https://mesutozdemir.org> › turizm, 2018
3. http://anl.az/el/h/hi_te.pdf, 2016
4. <https://banker.az/dunyanin-aparici-sirk%C9%99tl%C9%99rinin-biznes-strategiyalari/>, 2013
5. <https://banker.az/biznesin-strateji-planlasdirilmasi-n%C9%99d%C9%99n-baslamali/> 2013

6. http://ier.az/uploads/11et1-undp_turizm-az.pdf, 2017
7. <https://www.stat.gov.az/source/tourism/2019>
8. <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data>, 2019
9. <https://www.azstat.org/portal/tblInfo/TblInfoList.do;jsessionid=e194e7fd5dcbb7a619da9ccc5d79018e#/2019>
10. <https://economy.gov.az/uploads/fm/files/diger/2018%20qeyri-neft%20.pdf>
11. tuyup.turizm.gov.tr/.../türkiye'deki%20turizm%20sektörü, 2017

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: İctimai istehsalın strukturu.....	14
Cədvəl 2: İnkişaf etmiş ölkələrin ÜDM-də xidmət sahələrinin xüsusi çəkisi (faizlə)	15
Cədvəl 3: Daniel Bellə görə iqtisadiyyatın sektorları.....	16
Cədvəl 4: İqtisadiyyatın xidmət sahələrində yaranmış əlavə dəyərin ÜDM- də xüsusi çəkisi (Faizlə).....	17
Cədvəl 5: Turizm sektorundan əldə edilən gəlirə görə ilk 15 ölkə (2018)	23
Cədvəl 6: Region ölkələrinin Turizm sənayesi üzrə əsas statistik göstəriciləri (2018)	24
Cədvəl 7: Azərbaycana gələn əcnəbilər və vətəndaşlığı olmayan şəxslərin ümumi sayı üzrə ilk 6 ölkə	27
Cədvəl 8: Səyahət agentlikləri və turoperatorların əsas göstəriciləri	28
Cədvəl 9: Mehmanxana və mehmanxana tipli müəssisələrin əsas göstəriciləri	29
Cədvəl 10: Ənənəvi strategiya və biznes strategiya arasındakı fərqlər.....	41

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Qeyri-neft sektorunda yaradılmış əlavə dəyərin sahələr üzrə bölgüsü	17
Şəkil 2: Turizm sektorunun məşğulluğun dünya üzrə məşğulluqda pay göstəriciləri.....	21
Şəkil 3: Səfərlərin məqsədlərinə görə yerləşdirilmiş turistlərin sayının dinamikası (2017).....	30