

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ  
FUNKSIONAL (RƏQABƏT) STRATEGİYALARININ TƏTBİQİ  
VƏZİYYƏTİNİN TƏDQIQI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Kazımova Günel Əflatun**

**BAKI – 2021**

**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**

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_-ci il**

**“AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ**  
**FUNKSIONAL (RƏQABƏT) STRATEGİYALARININ TƏTBİQİ**  
**VƏZİYYƏTİNİN TƏDQIQI”**  
**mövzusunda**  
**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407 – Strateji idarəetmə

**İxtisaslaşma:** Strateji idarəetmə

**Qrup:** 214

**Magistrant:**

**Kazımova Günel Əflatun qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.e.n., dos. İbrahimli Zülfüqar**

**Hüseyn oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**

**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar**

**Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

## **Elm andı**

Mən, Kazımova Günel Əflatun qızı and içirəm ki, “Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə funksional (rəqabət) strategiyalarının tətbiqi vəziyyətinin tədqiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ FUNKSIONAL (RƏQABƏT) STRATEGİYALARININ TƏTBİQİ VƏZİYYƏTİNİN TƏDQIQI

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Rəqabət şəraitində daha çox xeyir qazanmaq üçün hər hansı bir subyektin şəxsi marağı digər subyektin çox da az olmayan marağı ilə üst-üstə düşür. Rəqabət mübarizəsində qazanmaq üçün malların keyfiyyəti yaxşılaşır, xərclərin və qiymətlərin azalması gerçəkləşir, istehlakçıların tələbatlarına cavab verən malların istehsalı təşkil edilir və s. Yəni, rəqabət sahibkarlıq eqoizminə əlavə və ona qarşı kimi çıxış edir və onun təsərrüfat fəaliyyətini bütün cəmiyyətin maraqlarına doğru istiqamətləndirir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqat işinin məqsədi biznes strukturlarının rəqabət strategiyalarının formalaşması mexanizminin analiz edilməsi və yarana biləcək problemlərin qarşısının alınmasına görə təkliflərin verilməsindən ibarətdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqat zamanı trendlərin təhlili, sintezi, təhlili metodlarından, şaquli (struktur) tədqiqat metodundan, maliyyə əmsalları metodundan, horizontal, şaquli analizdən və s. istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Yerli və xarici olan ədəbiyyatlar, metodik vasitələr, məqalələr, monoqrafiyalar, Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı-nun marketing strategiyaları və s.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Mövzu ilə əlaqədar kifayət qədər elmi-praktik, nəzəri-metodoloji materialların olmaması, məlumat bazasının zəif olması.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Azərbaycan Respublikasının biznes strukturlarının fəaliyyətində iqtisadi şəraitdə dəyişiklikləri nəzərə alaraq, şirkətlərin rəqabət strategiyalarının mexanizminin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin əsaslandırılmasından ibarətdir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Rəqabət strategiyalarının idarə olunmasında ən səmərəli üsulların seçilməsi barədə məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün elmi əsasların yaradılmasına imkan yaradır.

*Açar sözlər: rəqabət, sahibkarlıq, istehsal*

# STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF FUNCTIONAL (COMPETITION) STRATEGIES IN ENTERPRISES OPERATING IN AZERBAIJAN

## SUMMARY

**Relevance of the research:** In order to gain more benefits in a competitive environment, the personal interest of one subject coincides with the interests of the other subject. In order to win in the competition, the quality of goods is improved, costs and prices are reduced, the production of goods that meet the needs of consumers is organized, and so on. That is, competition acts as an addition to and against entrepreneurial selfishness, and its economic activity affects society as a whole. directs towards their interests.

**The purpose of the research:** The purpose of the research is to make proposals to prevent problems that may arise in the mechanism of formation of competitive strategies of business structures.

**Research methods used:** Analysis, synthesis, analysis of trends, vertical (structural) research method, financial ratios method, horizontal, vertical analysis, etc. during the research. was used.

**Research database:** Local and foreign literature, methodical aids, articles, monographs, marketing strategists of Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku, etc.

**Limitations of the research:** Lack of sufficient scientific-practical, theoretical-methodological materials on the topic, weak database.

**Scientific novelty of the research:** The activity of business structures of the Republic of Azerbaijan consists of substantiation of proposals on formation and improvement of the mechanism of competitive strategies of companies, taking into account changes in economic conditions.

**Areas where the results can be used:** Provides a scientific basis for informed decision-making on the selection of the most effective methods for managing competitive strategies.

*Keywords: competition, entrepreneurship, production*

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>AR</b>	Azərbaycan Respublikası
<b>BFB</b>	Bakı Fond Birjasının
<b>ABŞ</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>AİKZF</b>	Azərbaycan İpoteka və Kredit Zəmanət Fondu
<b>MDM</b>	Milli Depozit Mərkəzində
<b>VB</b>	Verilənlər Bazası
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>ƏDV</b>	Əlavə Dəyər Vergisi
<b>PTN</b>	Nağd Pul Nəzarəti
<b>ROIQ</b>	Qoyulmuş kapitalın gəlirliliyi

# M Ü N D Ə R İ C A T

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. BİZNES STRUKTURLARININ RƏQABƏT STRATEGİYALARININ FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI.....</b>	<b>11</b>
1.1. İqtisadi əhəmiyyət, rəqabət növləri və bazar mühitində biznes strukturlarının rəqabət strategiyasının əsas elementləri.....	11
1.2. Əmtəə bazarlarında rəqabətli biznes strukturları üçün əsas strategiyalar.....	19
1.3. Daxili təcrübə və bazar mühitində rəqabət strategiyalarının inkişafı problemləri.....	24
<b>II FƏSİL. BİZNES STRUKTURLARININ MARKETİNQ FƏALİYYƏTİNİN RƏQABƏTLİ MÖVQELƏRİ VƏ İSTİQAMƏTLƏRİ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Rəqabət mövqələrinin və biznes strukturlarının marketinq fəaliyyətinin istiqamətlərinin təhlili.....	31
2.2. Təşkilatın rəqabət qabiliyyətli strategiyasının inkişafında strateji dəyişikliklərinin idarə olunması üçün vəziyyəti və tövsiyələri.....	35
<b>III FƏSİL. BAZAR MÜHİTİNDƏ BİZNES STRUKTURLARININ RƏQABƏT ÜSTÜNLÜYÜNÜ TƏMİN ETMƏK ÜÇÜN RƏQABƏT STRATEGİYALARI VƏ TƏDBİRLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI.....</b>	<b>49</b>
3.1. Biznes strukturlarının rəqabət qabiliyyətli strategiyasını təmin edən amillərin qiymətləndirilməsi və təsnifatı.....	49
3.2. Biznes strukturunun rəqabət qabiliyyətli strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün təlimat.....	59
3.3. Rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi və biznes strukturlarının rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsinin strateji komponentinin formalaşdırılması üçün tədbirlərin əsas istiqamətləri.....	62
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>71</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>74</b>
<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	<b>78</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	81
Sxemlərin siyahısı.....	81

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Rəqabət strategiyası bazar təsərrüfatı vəziyyətində iqtisadi əlaqələri ifadə etməkdədir. Marketingin vacib vəzifələrindən biri rəqabəti diqqətli şəkildə izləmək və rəqiblərə qarşı təsirli fəaliyyətin təşkilini gerçəkləşdirməkdir. Marketing rəqabət, elmi sahəsində hər b sferasında taktikalarından olduqca geniş formada yararlanmaqdadır. Hər bir iqtisadi subyektləri bazarda onların fərdi iqtisadi maraqları hərəkətə gətirir. Təsərrüfat subyektlərinin heç kəs tərəfindən qabağı kəsilməyən şəxsi qərəzli maraqları bazar təsərrüfatının normal fəaliyyətini sarsımağı mümkündür. Bu cür olan vəziyyətdə vəziyyətin yararsız tərəqqisi yolunda əngəl kimi sadəcə rəqabət çıxış edə bilər. Rəqabət şəraitində daha çox xeyir qazanmaq üçün hər hansı bir subyektin şəxsi marağı digər subyektin çox da az olmayan marağı ilə üst-üstə düşür. Rəqabət mübarizəsində qazanmaq üçün malların keyfiyyəti yaxşılaşır, xərclərin və qiymətlərin azalması gerçəkləşir, istehlakçıların tələbatlarına cavab verən malların istehsalı təşkil edilir və s. Belə ki, rəqabət sahibkarlıq əqoizminə əlavə və ona qarşı kimi çıxış edir və onun təsərrüfat fəaliyyətini bütün cəmiyyətin . maraqlarına doğru istiqamətləndirir. Qeyd olunanları nəzərə alaraq deyə bilərik ki, biznes strukturlarının rəqabət strategiyasının tədqiq olunması olduqca aktualdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Biznes strukturlarının rəqabət strategiyasının təkmilləşdirilməsi probleminə dair strateji rəqabətlik və onun dinamikasının idarə edilməsinin tətqiqində mənbə bazası kimi yerli və xarici ədəbiyyatlardan istifadə olunub hesab. Belə ki, bu istiqamətdə Əlirzayev Ə.Q., Axundov Ş.Ə., Hüseynov T.Ə., Quliyev T. Антонов Г.Д., Бирман Л.А., Коллис Д., Андрейчиков А.В., Ансофф И və s. müəlliflərin araşdırmaları, bu sahədəki fundamental baxışları xüsusi əhəmiyyət kəsb edir

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqat işinin məqsədi biznes strukturlarının rəqabət strategiyalarının formalaşması mexanizmində yarana biləcək problemlərin



qarşısının alınmasına görə təkliflərin verilməsindən ibarətdir. Qeyd etdiyimiz məqsədlərə nail üçün bəzi vəzifələri yerinə yetirməyə ehtiyac vardır:

- İqtisadi əhəmiyyət, rəqabət növləri və bazar mühitində biznes strukturlarının rəqabət strategiyasının əsas elementlərinin araşdırılması
- Əmtəə bazarlarında rəqabətli biznes strukturları üçün əsas strategiyalarının tədqiq edilməsi
- Daxili təcrübə və bazar mühitində rəqabət strategiyalarının inkişafı problemlərinin araşdırılması
- Rəqabət mövqelərinin və biznes strukturlarının marketing fəaliyyətinin istiqamətlərinin təhlil edilməsi\
- Təşkilatın rəqabət qabiliyyətli strategiyasının inkişafında strateji dəyişikliklərinin idarə olunması üçün vəziyyəti və tövsiyələrin hazırlanması
- Biznes strukturlarının rəqabət qabiliyyətli strategiyasını təmin edən amillərin qiymətləndirilməsi və təsnifatının verilməsi
- Rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi və biznes strukturlarının rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsinin strateji komponentinin formalaşdırılması üçün tədbirlərin əsas istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsi.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın obyektı kimi Azərbaycanın Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku nəzərdə tutulmuşdur. Predmetini isə eəqabər strategiyalarının tətbiqi mexanizminin öyrənilməsi, araşdırılması və tədqiq olunması nəzərdə tutulmuşdur.

**Tədqiqatın metodları:** Tədqiqat zamanı trendlərin təhlili, sintezi, təhlili metodlarından, şaquli (struktur) tədqiqat metodundan, maliyyə əmsalları metodundan, horizontal, şaquli analizdən və s. istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici olan ədəbiyyatlar, metodik vasitələr, məqalələr, monoqrafiyalar, Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku-nun marketing strategiyaları təşkil edir. Tədqiqat işi hazırlanarkən yalnız elmi-metodiki mənbələrə deyil, gündəlik informasiya mənbələrinə, gündəlik

faktlara, internet resurslarına və müxtəlif ədəbiyyata üstünlük verilirdi. Tədqiqat işində bir sıra faktlar, elmi məlumatlar və ideyalar ilk dəfə elmi dövriyyəyə buraxılmışdır. Tədqiqat müəssisələrin rəqabət strategiyalarının yaxşılaşdırılması sahəsində son elmi məlumatlara əsaslanan inkişaf prosesinin cari problemlərinin, eləcə də gələcək səviyyə üçün müəyyən proqnozların ətraflı izahını verir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Araşdırma edərkən bəzi əngəllər və məhdudiyyətlərlə rastlaşmaq mümkündür. Bu prosesə mane olan əsas səbəblər kimi göstərə bilərik ki, mövzu ilə əlaqədar kifayət qədər elmi-praktik, nəzəri-metodoloji materialların olmaması, məlumat bazasının zəif olması əsas məhdudiyyətlərdən bir neçəsi idi.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Dissertasiya işinin tədqiqi nəticəsində əldə etdiyim tədqiqat nəticələrinin təhlili əsasında formalaşan təklif və tövsiyələrimin gələcəkdə həyata keçiriləcək iqtisadi siyasətdə nəzərə alınması rəqabət strategiyalarının inkişafı üçün xüsusi əhəmiyyətə malik olduğunu düşünürük.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Azərbaycan Respublikasının biznes strukturlarının fəaliyyətində iqtisadi şəraitdə dəyişiklikləri nəzərə alaraq, şirkətlərin rəqabət strategiyalarının mexanizminin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin əsaslandırılmasından ibarətdir. Dissertasiya tədqiqatının nəticələri rəqabət strategiyalarının idarə olunmasında ən səmərəli üsulların seçilməsi barədə məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün elmi əsasların yaradılmasına imkan yaradır.

# I FƏSİL. BİZNES STRUKTURLARININ RƏQABƏT STRATEGİYALARININ FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. İqtisadi əhəmiyyət, rəqabət növləri və bazar mühitində biznes strukturlarının rəqabət strategiyasının əsas elementləri

Rəqabət strategiyaları rəqabətin təsir dərəcəsini müəyyənləşdirmək və rəqabət təsirini zəiflətmək, öz firmasının təsirini artırmaq, rəqabətin təsirini yatırmaq, təcrübə öyrənmək və öyrənmək üçün istiqamət seçməkdən ibarətdir.

Rəqabət strategiyası müştəriləri cəlb etmək və razı salmaq, rəqiblərlə qarşı-qarşıya qalmaq və bazar mövqeyini möhkəmləndirmək məqsədi daşıyan bir sıra metodologiya və təşəbbüslərdir. Rəqabət strategiyası anlayışı onsuz da iş strategiyası anlayışıdır, çünki ikincisi, rəqabət metodlarına əlavə olaraq, bütün strateji vəzifələri həll etmək üçün idarəetmə hərəkətlərini və planlarını da əhatə edir.

Rəqabət strategiyasının məqsədi istehlakçılara tələb olunan mal və xidmətlər təqdim etməkdə rəqiblərdən üstün olmağı və bununla da rəqabət üstünlüyü və bazar liderliyini qazanmaqdır. Əlavə olaraq, rəqabət strategiyası, hücum və müdafiə hərəkətlərini, uzunmüddətli rəqabət imkanlarını və üstünlüklü bir rəqabət mövqeyini qorumaq üçün qaynaqların bölgüsü və yenidən bölüşdürülməsini və bazar şərtləri dəyişdikdə görülən taktiki hərəkətləri də əhatə edir.

Dünyadakı müəssisələr fəvqəladə rəqabət strategiyaları inkişaf etdirməyə çalışırlar. Bir şirkətin rəqabətçi hərəkətləri, bazardakı mövqeyinin xüsusiyyətləri və sənayedəki ümumi vəziyyət nəzərə alınmaqla hazırlandığından, rəqabət strategiyaları üçün saysız-hesabsız seçim var - rəqiblər qədər rəqabət strategiyası var. Bununla birlikdə, ümumiyyətlə, strategiyalardakı fərqlər iki amil ilə müəyyən edilir: təşkilatın bazarda izlədiyi hədəflər və rəqabət üstünlüyünün əsası - aşağı xərclər və ya fərqlilik.

Doğru rəqabət strategiyasının hazırlanmasına başlamaq üçün şirkət rəhbərliyi əvvəlcə iki suala cavab verməlidir. Birincisi, şirkətin uzunmüddətli gəlirlilik baxımından nə qədər cəlbedicidir. Bütün sahələr uzunmüddətli gəlirlilik üçün eyni

fürsəti təklif etmir. İkincisi, şirkətlərin satış bazarındakı nisbi rəqabət mövqeyini və strategiyasını müəyyən edən amillərdir. Əksər hallarda, bəzi şirkətlər kapital miqdarından asılı olmayaraq digərlərinə nisbətən daha sərfəlidir.

Əlbəttə ki, bu suallara cavab tapmaq rəqabət strategiyası seçmək problemini tükəndirmir. Çox cəlbedici bir sənayedə olan bir şirkət, zəif bir rəqabət mövqeyi seçsə, yüksək qazanc əldə edə bilməz. Əksinə, əla rəqabətli mövqedə olan bir şirkət zərərli bir sektorda ola bilər və mövqeyini yaxşılaşdırmaq üçün edilən hər hansı bir cəhd təsirsiz olacaq. Sənayenin cəlbediciliyi və rəqabətli mövqeyi zamanla dəyişə bilər. Sənayələr və ya şirkətlər az və ya çox cəlbedicidir və rəqabət mövqeyi rəqiblər arasındakı bitməz mübarizəni əks etdirir. Uzun müddət davam edən sabitlik belə, rəqabətli döyüşlərdə sona çatır. "Həm cəlbedicilik, həm də rəqabət strategiyası böyük ölçüdə şirkətin özündən asılıdır. Eyni zamanda, bir sənayenin və ya bölgənin cəlbediciliyi, bir qayda olaraq şirkətin çox az təsir göstərdiyi amillərin əksidir. Beləliklə, rəqabət strategiyası müəyyən bir şirkəti (və bununla birlikdə bütün sənayeni) az və ya çox cəlbedici edə bilər. Beləliklə, rəqabət strategiyası yalnız ətraf mühitin tələblərinə cavab vermir, həm də bu mühiti formalaşdırır (Əlirzayev Ə.Q. 2017).

Michael E. Porter - müasir idarəetmə nəzəriyyəsinin əsaslarından biri olan idarəetmə nəzəriyyəsinin klassikası, hazırda iqtisadi və idarəetmə sahəsində ixtisaslaşmış hər kəs üçün məcburi hala gələn "rəqabətin 5 qüvvəsini" formalaşdırmışdır. Onlara nəzər salaq:

- təchizatçıların sövdələşmə mövqeyinin gücü;
- alıcıların sövdələşmə mövqeyinin gücü;
- əvəzedici məhsul və xidmətlərdən gələn təhlükə;
- yeni oyunçuların bazara girmə təhlükəsi;
- mərkəzi amil mövcud rəqiblər arasındakı rəqabətdir.

Fərqli bazarlarda yaranan rəqabət vəziyyətlərini təhlil edərək bəzi nümunələri müəyyən etmək mümkündür.

Dövrə fazadan fazaya irəlilədikcə ənənəvi rəqabət strategiyaları effektivliyini itirməyə meyllidir. Məsələn, E və Gt mərhələlərində bir müəssisə bütün diqqətini daxili bazarlarına yönəldərək ən böyük uğurlarına imza atacaqdır. Lakin böyümə ləngiməyə başlayan kimi bu mərhələdə olan xarici bazarlar daha cəlbedici olacaqdır.

***Rəqabət qiymətlərə əsaslanırsa,*** o zaman sənayedə gəlirlilik aşağı olacaqdır. Aşağı məhsuldarlıq bu yanaşmanın nəticəsidir. Bu rəqabət növü inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatları və proteksionist bazar siyasətləri olan ölkələr üçün tipikdir. Nəticə etibarilə dəyər zənciri aşağıdakı formanı alır: əmək zəif olduğu üçün dəyər zəncirinin zəhmət tələb edən hissələrinə vurğu edilir; avadanlıq, marka, AR-GE və kadr hazırlığına investisiya azdır; xarici şirkətlərlə tərəfdaşlıq, onlardan və bəzi istehsal amillərindən (markalı avadanlıq, nou-hau) maliyyə almaqla məhdudlaşır; xarici tərəfdaşların ən yaxşı təcrübələri qismən tətbiq olunur və qismən nəzərə alınmır.

***İnkişaf etmiş iqtisadiyyatda markalar üçün rəqabət var,*** xidmətin unikalılığı, keyfiyyəti. Belə sahələrdə qoyulmuş kapitalın gəlirliliyi (ROIQ) yüksək, bəzən maksimumdur. Otel sənayesi məhz belə bir vəziyyətlə xarakterizə olunur.

### **Rəqabətin əsası keyfiyyətdir.**

Hər səviyyədə rəqabəti fərqləndirən rəqabət strategiyasının səviyyələri var.

***Üst səviyyə rəqabət*** strategiyası hesab edilə bilər ki, buna da iş strategiyası deyilir. Bu səviyyədə hər bir konkret sənayedə (otel, restoran, səyahət agentliyi və s.) necə rəqabət edəcəyinizi müəyyənləşdirmək və müvafiq sənaye strategiyalarını hazırlamaq lazımdır. Eyni zamanda, hər bir müəssisəyə rəqabət əlaqələri və biznesin inkişafı ilə bağlı tövsiyələr verilməlidir. Bir iş strategiyası qurmaq çox səy və vaxt tələb edir. Bununla birlikdə, işinizin müvəffəq olmasına ən böyük töhfə verən doğru iş strategiyasıdır.

***Orta səviyyə rəqabət*** strategiyası qrupun strategiyasıdır (korporativ strategiya). Qrupun ümumi strategiyası suallara cavab verir:

- şirkət (korporasiya) bütövlükdə hansı sahələrdə rəqabət etməlidir;
- şirkətin iş vahidlərinin strategiyaları necə birləşdirilməlidir.

**Aşağı səviyyə rəqabət** strategiyası, rəqabət səylərinin məqsədi “ən yaxşı şirkət olmaq” olduqda, müəyyən bir müəssisənin proseslərinin optimallaşdırılması sahəsindəki rəqabətdir. Şübhəsiz ki, ən yaxşı otel olmaq yaxşıdır, ancaq bir anlıq və bəzən xəyali bir uğurdur. Rəqabəti strategiya sahəsinə köçürmək və “misilsiz bir otel olmaq” hədəfinə çatmaq daha doğru olardı. Rəqabət səylərini özünəməxsusluq yaratmaq üçün yönləndirənsəniz, "ən yaxşı olmaq" vəzifəsi avtomatik həll ediləcəkdir.

Rəqabət dünyasında uğurla mövcud olmaq üçün strategiyanın səviyyələrini başa düşmək kifayət deyil. Doğru hədəflərin necə qoyulacağını və rəqabət fenomeninin arxasında hansı iqtisadi göstəricilərin dayandığını anlamalısınız. Müasir iqtisadi inkişaf şəraitində müəssisələr bazar mühitində fəaliyyət göstərməyin müxtəlif aspektləri ilə qarşılaşırlar.

İqtisadiyyat dili ilə desək, müəssisənin ilk məqsədi qiymət və maya arasındakı fərq kimi formalaşan həqiqi iqtisadi dəyər yaratmaqdır. Başqa sözlə, müəssisə istehlakçıdan məhsul və ya xidmətlər üçün tam dəyərini aşan bir qiymət tələb etməlidir.

*İkinci qol*, müəssisənin təkrar istehsalının və gəlirliliyinin asılı olduğu - məhsulların rəqabət qabiliyyətinin səviyyəsinin artırılması. Bu göstərici həm də müəssisələrin bazarda uğurlu rəqabətinin əsas şərtidir.

*Üçüncü hədəf* rəqabətli bazarların rəqib xarakteri. Bazarda ən yaxşı mövqeyə çatmaq üçün iqtisadi (və bəzən də qeyri-iqtisadi) metodların tam arsenalından istifadə edərək istehlakçıya qarşı davamlı mübarizəni gücləndirən hərəkətverici qüvvədir.

Rəqabət həm malların ucuzlaşmasına, həm də rəqib malların / xidmətlərin müxtəlif istehlak xüsusiyyətlərinə səbəb olur. Bu olduqca sadə və yaxşı öyrənilmiş şərait rəqabət və rəqabət mübarizəsinin mahiyyətini təşkil edən çox mürəkkəb prosesləri və hadisələri gizlədir.

Nəticələri açıq mətbuatda dərc olunan bu mürəkkəb proseslərin öyrənilməsinə xeyli sayda elmi tədqiqat həsr edilmişdir. Bu problemə həsr olunmuş ədəbiyyatda, ümumiyyətlə, rəqabətin tərifinə üç yanaşma ayırd edilə bilər.

Birinci yanaşma rəqabəti yalnız bazarda rəqabət kimi təyin edir. Bu yanaşma əsasən rəqabəti yalnız nəzəri və yalnız xarici iqtisadçıların əsərlərindən öyrənən rus ədəbiyyatı üçün səciyyəvidir.

İkinci yanaşma, rəqabəti bazarda tələb və təklifi tarazlaşdırmağa imkan verən bazar mexanizminin ayrılmaz elementi hesab edir. Bu yanaşma klassik iqtisadi nəzəriyyəyə xasdır.

Üçüncü yanaşma rəqabəti sənaye bazarının növünün təyin olunduğu meyar kimi müəyyənləşdirir. Bu yanaşma müasir bazar morfologiyası nəzəriyyəsinə əsaslanır və açıq bir praktik təbiətə malikdir, çünki bazarlarda rəqabət prosesində dövlətin müdaxiləsini təmin edən meyarlar və yanaşmalar inkişaf etdirməyə imkan verir.

Rəqabət strategiyası istehlak bazarına, istehsal mühitinə və iqtisadi fəaliyyətin iqtisadi və hüquqi mənşəyinə yönəlmiş məhsul istehsalı və satışı üçün ətraflı bir plandır. Rəqabət strategiyası müştərilərə özünəməxsus dəyərlər kombinasiyasını çatdırmaq üçün qəsdən müxtəlif tədbirlər kompleksi seçmək deməkdir. Bu hərəkətlər müəssisənin davamlı rəqabət üstünlüyünə əsaslanır, bu da birbaşa rəqibləri üzərində üstünlük əldə etmək deməkdir. Əsas sual budur ki, təşkilat bu üstünlüyü necə qazanacaq? M. Porter üç əsas ümumi strategiyayı vurğulayaraq bu vacib suala cavab verir: maliyyət liderliyi, fərqlilik və fokus. Gəlin hər birini ardıcıl olaraq nəzərdən keçirək.

*Maliyyət liderliyi.* Bu strategiya çərçivəsində vəzifə, müəssisənin xərclərini mümkün qədər azaltmaq və xidmət üçün aşağı qiymət təyin etmək imkanını təmin etməkdir. Eyni zamanda, xidmətin keyfiyyəti ikinci dərəcəli element kimi qəbul olunsa da, qənaətbəxş səviyyədən aşağı düşməməlidir.

Bu strategiya aşağıdakı ilkin şərtlər daxilində tətbiq olunur:

- müəssisənin işğal etdiyi böyük bir bazar payı;
- əsas uğur amillərindən istifadə etmək bacarığı (ucuz xammal, enerji, avadanlıq əldə etmək, sərfəli kredit almaq imkanı və s.);
- reklam xərclərinin azaldılması və xidmətlərin satışının təşviqi imkanı;

- ciddi xərc nəzarəti.

Liderlik strategiyası xidmət müəssisəsinə aşağıdakı üstünlükləri təqdim edir:

- ən aşağı xərclərə sahib olan müəssisələr rəqabət gücləndikdə rəqiblərin zərər görməsi halında belə mənfəət əldə edə bilər;

- müəssisələrin bazar paylarını daha da artırmaq və potensial istehlakçıların tələbini aktivləşdirmək imkanı var;

- aşağı xərclər yeni rəqiblərin bazara girməsi üçün maneələr yaradır.

Maliyyət liderliyi strategiyasının həyata keçirilməsi aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilir.

*Bilik və mənbələr.* Maliyyənin azaldılması, maliyyənin qaynaqlarına nəzarət sahəsində bilik və təcrübəni nəzərdə tutur. Xammal, elektrik enerjisi, komponentlər, işçi qüvvəsi, avadanlıqların alınması və ya saxlama xərcləri - bu xərclərdən hər hansı biri otel xidmətlərinin qiymətinə ən böyük töhfə verə bilər. Hamısı aydın şəkildə müəyyənəndirilməli və ciddi şəkildə nəzarət edilməlidir. İstehsal prosesi bahalı texnoloji avadanlıqların istifadəsini tələb edərsə, bəlkə də işin səmərəliliyinin artırılması üçün müəyyən planlaşdırma bacarıqlarının olması şərtidir. Maliyyətlərin ən böyük komponenti əmək haqqı xərcləridirsə, kadrların düzgün hazırlanması, əmək nəticələrinə əsaslanan əmək haqqı sxemlərinin hazırlanması, nəzarət və əmək prosesinin planlaşdırılması barədə biliklərə sahib olmaq lazımdır. Eyni zamanda, maliyyələşdirmə liderliyinə nail olmaq üçün ən başlıcası, otel rəhbərliyinin birbaşa xidmətlər göstərmə müddətində deyil, təşkilat daxilində xərcləri idarə etmə bilik və təcrübəsidir. Üstəlik, otelin fəaliyyətini bütün dəyər zənciri boyunca analiz edərək, fərqli dəyər yaratma fəaliyyətləri arasındakı əlaqələrin düzgün idarə edildiyi təqdirdə bunun xərcləri əhəmiyyətli dərəcədə azalda biləcəyini görə bilərik (məsələn, işçilər üçün təlim proqramlarına investisiya qoyuluşu, xidmət keyfiyyəti) (Aaker Д. 2015).

Xatırladaq ki, xərc liderliyinə nail olmaq otellərin səmərəliliyinin artırılması üçün ciddi səylər tələb edərkən, xidmət keyfiyyəti də nəzərdən qaçırılmamalıdır. Maliyyət lideri, ortalama ilə bərabər qonaqpərvərlik keyfiyyəti təklif etməlidir və ya



mal üstünlüyü yüksək gəlirliliyə çevrilməlidirsə daha yaxşıdır. Belə bir lider ən azı müəyyən bir iş sahəsindəki orta iştirakçılar ilə eyni şəkildə fəaliyyət göstərməlidir. Demək olar ki, hər yerdə orta keyfiyyət səviyyəsi, əsasən ayrı-ayrı otellərin qısamüddətli rəqabətçi nailiyyətləri hesabına davamlı olaraq artır. Beləliklə, maliyyənin lideri davamlı olaraq artan bu standartlara cavab verməlidir. Məsələ burasındadır ki, bir çox otel maliyyəyə diqqət ayıraraq keyfiyyət və yenilik məsələlərini görməzdən gəlir.

*Struktur və sistemlər.* Göstərilən xidmətlərin təbiəti, xərcləri azaltmaq üçün zəruri olan otel şirkətinin strukturunu böyük ölçüdə müəyyənləşdirir. Otel çox sayda müştəri axınına yönəldilibsə, bu, çox sayda işçi tələb edir.

Böyük otellərdə köməkçi heyət kimi bir qrup işçi var. Bu qrup təhlükəsizlik, ictimaiyyətlə əlaqələr, hüquq, bazar araşdırmaları və s. Dəstək heyəti istehsal işçilərindən birbaşa xidmətlə əlaqəli olmamaları ilə fərqlənir və işlərini müəssisənin işçiləri olmayan insanlar yerinə yetirə bildikləri üçün, onları alt müqavilə ilə işləyənlər əvəz edə bilirlər. Bütün bunlar bu qrupu daha az əhəmiyyət kəsb edir və otel siyasətindəki təsirini məhdudlaşdırır.

Beləliklə, struktur sistemlərlə əlaqələndirilir: xidmət təqdim etmə planı, iş tərifləri, keyfiyyətə nəzarət proqramları, büdcə nəzarəti, xərclərə nəzarət, promosyonlar, intizam prosedurları və s.

*Mədəniyyət, iş tərzini və dəyərlər.* Təəssüf ki, bir çox oteldə rəqabət, açıqlıq və inamdan daha çox münaqişə, sərtlik və qorxu atmosferi hökm sürür. Səbəbin bir hissəsi qarşılıqlı anlaşılmaqlığa səbəb olan idarəetmə (strateji səviyyə) ilə aşağı səviyyə arasındakı həddindən artıq psixoloji məsafədir. Üfüqi ixtisaslaşma həm də qrup daxilindəki ziddiyyətlərə, inamsızlığa gətirib çıxarır ki, bu da müxtəlif məqsədlər, hədəflər inkişaf etdirən və öz alt mədəniyyətlərini yaradan çoxsaylı şöbələrə, bölmələrə parçalanmağa kömək edir.

Bəlkə də belə bir quruluşun ən əhəmiyyətli fərqləndirici xüsusiyyəti istehsal prosesində gündəlik, təkrarlanan işlərin bolluğudur. Belə iş nadir hallarda maraqlı olur

və orta səviyyəli mütəxəssislərə həvalə olunur. Və xərc liderliyinə nail olmaq üçün əmək məhsuldarlığını daim artırmaq lazımdır. Burada işçilər üzərində nəzarət, normasiya, şəxsi məsuliyyət sistemi, intizam məsuliyyəti və ifadə vermə kimi sistemlər işə başlayır.

İdarəetmə tərz, şübhəsiz avtokratik olaraq qalmaq, avtoritar bir tərzə doğru dəyişməyə meyillidir. Nəzarət və doğrulama otel şirkətləri üçün dəyərlərə çevrilir. İşçilərin gizli müşahidəsi, səhvləri düzəltmək - bunlar ümumiyyətlə tanınmış davranış normalarıdır. Uğurlu rəhbərlik cəza tədbirlərinə müraciət etmədən səmərəliliyi və keyfiyyəti artıran dəyərlərin yaranmasına səbəb oldu.

Bir çox otel, mütəmadi olaraq otel zəncirlərində aparılan sirt müştərisinin çek və dəzgah işarəsi kimi çek növlərindən istifadə sayəsində ən mənfi təzahürlərdən yayınmağı bacardı.

Gizli müştərinin yoxlaması adının açıqlanmaması şərti ilə aparılır və otel şəbəkəsinin qərargahından rəhbərlik tərəfindən icazə verilir. Gizli müştərinin çekində xidmət çatışmazlıqlarını və yoxlanılan otelin korporativ tələblərə uyğun gəlməməsini müəyyənləşdirmək üçün kiçik bir yoxlama mütəxəssisi qrupunun müştəriləri adı altında (obyektin ölçüsündən asılı olaraq günahkarlara qədər) gəlməsi nəzərdə tutulur. standartlar. Texniki vasitələrlə yoxlanarkən (səs, video yazma, fotoqrafiya) xidmət zəminləri, o cümlədən peşə hazırlığında otel zəncirinin rəhbərliyi üçün tərtib olunmuş hesabatda əks olunan qeydə alınır. Hesabatın nəticələrinə əsasən yoxlanılan otel rəhbərliyinə müvafiq tədbirlər tətbiq olunur.

Dəzgah işarəsi çekində çatışmazlıqları aşkar etmək və aradan qaldırmaq üçün otel zəncirindən mütəxəssislərin otele planlaşdırılan səfəri nəzərdə tutulur. Bu yoxlama otel rəhbərliyi ilə birlikdə aparılır və orta menecerlər ona qoşulur. Yoxlamanın nəticələrinə əsasən, otel şirkətində iş proseslərinin korporativ yenidən qurulması üçün bir plan hazırlanır.

Maliyyət liderliyi strategiyası sabit bir mühitə yönəlmişdir. Bu vəziyyətdə xidmətlərin daimi xüsusiyyətlərə malik olduğu da ehtimal olunur: yüksək dərəcədə

fərqlənmək əvəzinə standartdırlar. Beləliklə, maliyyələşdirmə liderliyi strategiyası və onunla əlaqəli təşkilati strukturlar sabitliyə, kompleks sistemlərə və böyük baş sayğaclarına yönəldilmişdir.

## **1.2. Əmtəə bazarlarında rəqabətli biznes strukturları üçün əsas strategiyalar**

Strateji uyğunluq konsepsiyası bir təşkilatı və onun ətrafını uyğunlaşdırmağa çalışmaq deməkdir. Belə ki, bir müəssisə (otel) - bir maliyyənin lideri - sistemlərin, avadanlıqların və ixtisasın tətbiqi yolu ilə xərclərin azaldılması strategiyası elastik tələb və proqnozlaşdırıla bilən rəqiblərin mövcud olduğu sabit bir mühitlə uyğunlaşdırıldığı təqdirdə uyğunluğa nail ola bilər. Üstəlik, daxili uyğunluq da tələb olunur, çünki yuxarıda təsvir olunan müxtəlif təşkilati parametrlər olduqca mürəkkəb və birmənalı deyil.

Belə bir strategiyanın tətbiqi ilə bağlı risklər mövcuddur. Bu, keyfiyyətə azalan diqqət və dəyişən tələbdən irəli gəlir. Hər şeydən əvvəl, xərclərin azaldılması problemini həll etmək üçün qeyri-istehsal sahəsindəki bir müəssisə bazar mühitinin dinamikasında dəyişiklik hiss edə bilməz. Risk, gözlənilməz xərclər, məsələn, belə bir strategiyanın həyata keçirilməsini ləngidə və ya qeyri-mümkün hala gətirə biləcək xammal və enerji qiymətlərinin artması ehtimalı ilə də əlaqələndirilir.

*Fərqləndirmə.* Düzgün yerləşdirmə və rəqabətdə güclü mövqə əldə etmək məqsədlərinə nail olmaq üçün otel rəhbərliyi məhsullarını və xidmətlərini rəqiblərindən fərqləndirə biləcək xüsusiyyətləri müəyyənləşdirmək üçün fərqləndirməlidir. Qonaqpərvərlik sənayesində ən ümumi fərqlənmə sahələri aşağıdakılardır:

- otelin yerləşdiyi yerə görə;
- otel binasının tarixi dəyərinə görə;
- otelin maddi-texniki bazasının vəziyyətinə görə;
- xidmət sinifinə və xidmət növünə görə;
- işçilər;

- yeməyin keyfiyyətinə görə;
- sədaqət proqramına uyğun olaraq;
- markaya və ya imicə görə.

Belə bir strategiyanın məqsədi otel xidmətlərinə müştəri üçün vacib olan və şirkəti rəqiblərindən fərqləndirən fərqli bir xarakter verməkdir. Bu strategiya sayəsində otel, fərqli xüsusiyyətlərinə görə əhəmiyyətli bir "bazar gücünə" sahib olduğu bir oliqopoliya vəziyyəti yaratmağa çalışır. "Bazar gücü" qazanmaq oteli qoruyur və bazar segmentində orta səviyyədən yuxarı marjlar yaratmasına imkan verir. Strateji məqsədi üstünlük təşkil edən tələbdən istifadə etmək, otel şirkətinə dəyər qatmaq və fərqləndirmə elementi olan otel məhsulunun ömrünü idarə etməkdir.

Fərqləndirmə strategiyasının əsas üstünlükləri arasında bunlar var:

- qiymət dəyişikliyinə həssaslıq nəzərəcarpacaq dərəcədə azaldıqda, qiymət liderləri ilə rəqabət etmək imkanı yaradan istehlakçıların otelin imici ilə əlaqəsi;
- əlavə olaraq imic və yüksək mənfəət tədarükçülərlə münasibətləri asanlaşdırır və xidmətlərin xüsusi keyfiyyəti əvəzedici xidmətlər bazarına nüfuz etməyi çətinləşdirir.

Fərqləndirmə strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı şərtlər yerinə yetirilməlidir:

- otel tərəfindən aparılan geniş marketinq araşdırması;
- yüksək keyfiyyətli xammal və materiallardan istifadə etmək bacarığı;
- bir xidmətin alınması prosesində müasir şərait yaratmaq bacarığı (yüksək ixtisaslı kadrlar, binaların yaxşı dizaynı və s.);
- istehlakçılar arasında yüksək qiymətlərlə yüksək keyfiyyətli xidmətlər arasındakı əlaqə haqqında fikirlərin olması;
- alıcı üçün dəyər onun üçün artan qiyməti ödəməyi qəbul etməsi üçün kifayət qədər yüksək olmalıdır;

- alıcı üçün məqbul olan qiymət artımı, fərqləndirmə elementini qorumaq üçün otelin çəkdiyi xərc artımından çox olmalıdır;
- otel fərqləndirmə elementini qoruya bilməlidir ki, rəqiblər onu dərhal çoxalda bilməsinlər;
- Nəhayət, fərqləndirmə elementi incədirsə və bazar tərəfindən tanınmırsa, otel öz nüfuzuna çatmaq üçün siqnallar yaratmalıdır.

Fərqləndirmə strategiyasının həyata keçirilməsində bir risk də mövcuddur ki, bu da istehlakçı üçün mövcud olmayan yüksək qiymət müəyyənləşdirmə həddindən və müəssisənin imicinin itirə biləcəyi dəyər sistemindəki kəskin dəyişiklikdən qaynaqlanır.

*Diqqətli.* Bu strategiyanın məqsədi müəyyən bir istehlakçı qrupuna, bazar segmentinə və ya coğrafi baxımdan fərqli bazara yönəlməkdir. Fikir bütövlükdə sənayeyə deyil, müəyyən bir məqsədə yaxşı xidmət etməkdir. Təşkilatın beləliklə dar hədəf qrupuna rəqiblərindən daha yaxşı xidmət göstərə biləcəyi ehtimal olunur. Bu mövqe bütün rəqabətçi qüvvələrə qarşı qorunma təmin edir. Diqqət ayrıca maliyyə liderliyi və ya məhsul (xidmət) özelleşirməsi ilə birləşdirilə bilər.

Müasir rəqabət, yüksək inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsinin göstərdiyi kimi, tənzimlənir.

Tənzimləmə bir tərəfdən qanunverici metodları, digər tərəfdən normativ yönəldici (düzəldici) metodları əhatə edir. Bu metodların hər ikisi, bazar iqtisadiyyatı olan demək olar ki, bütün ölkələrdə dövlət orqanları tərəfindən fəal şəkildə istifadə olunur.

Bildiyiniz kimi, rəqabət, bir tərəfdən, bazar iqtisadiyyatının təbii tənzimlənməsi və bazar şərtlərində işləyə bilən maliyyə baxımından ən sabit müəssisələrin seçilməsi üçün təsirli bir mexanizm kimi görünür və digər tərəfdən, bu daha çox gəlir əldə etmək üçün satış bazarları üçün homojen məhsullar istehsal edən müstəqil iqtisadi subyektlər arasında iqtisadi mübarizənin leqallaşdırılmış forması.

Müəssisələrin yüksək rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyəti, fəaliyyətlərinin xarici və daxili sahələrinin inkişafı üçün çox yönlü bir sistem sistemindən asılıdır: tənzimləmə, innovasiya, elmi-texniki, investisiya, istehsal, iqtisadi, sosial, maliyyə, ekoloji və s.

Otel biznesinin rəqabət qabiliyyətinin artırılması problemləri geniş şəkildə aşağıdakılara bölünə bilər:

- bazar şəraitində otel biznesinin idarə olunması prinsiplərinin formalaşdırılması ilə bağlı tədqiqatların aparılması;

- rəhbərliyə tətbiq etmə və əsas elmi yanaşmaların (sistemli, marketinq, funksional, reproduktiv, normativ və s.) idarəetmə qərarlarının inkişafı;

- otel biznesinin inkişafının əsasən yenilikçi inkişafa istiqamətlənməsi və s.

Otel biznesində əsas vəzifələr rəqabət üstünlükləri yaratmaq və rəqabət qabiliyyətini artırmaq, müştərinizi tapmaq bacarığı ilə sabit müştəri yaratmaq, yeni inkişaf yollarını tapmaq və yaratmaq, dinamik inkişaf edən otel bazarını nəzərə alaraq öz siyasətinizi daim yeniləməkdir.

Müəssisələrin rəqabət strategiyasının formalaşması müəssisələrin iqtisadi fəaliyyət strategiyasının konturlarını ortaya qoyan texnoloji bir prosesdir. Məqsədləri, vəzifələri əlaqələndirmək, onlara çatmaq üçün lazım olan vasitələri və mənbələri müəyyənləşdirmək və istehsal planının strukturu ilə həll etmək, məhsulların strukturunu, qiymətini, keyfiyyətini və miqdarını dəyişdirmək üçün regional istehlak bazarındakı dəyişikliklərə cavab verməkdən ibarətdir.

Başqa sözlə, rəqabət strategiyasının formalaşdırılması həmişə satılan məhsulların tədarükü, istehsalı, mübadiləsi və istehlakının texnoloji əməliyyatlarının tarazlığı və ardıcılığına əsaslanan hədəflərə çatmaq üçün özünəməxsus bir yoldur. İstehsal hədəflərinə çatmağın bu üsulu iqtisadi strategiyaların quruluşuna əsaslanır: diskret, qalıq, sürüşmə, qayıdış, zonal, qarışıq və s.

*Rəqabət strategiyası qurarkən*, Strateji planlaşdırma və istehsalın idarə edilməsi sahəsində Qərbi mütəxəssislərinin təcrübəsindən də göründüyü kimi, rəqabətə davamlı müəssisələr, potensial istehlakçılar, bazarda dövlət tənzimləməsinin gücü və s.

Rəqabət strategiyasının formalaşdırılmasında baş verən çoxsaylı inkişaflardan üç mərhələni ayırmaq olar: bazar, məhsul / xidmətlər istehsalının inkişafı, təşkilati xüsusiyyətlər və maliyyə haqqında məlumat.

Birinci mərhələ - bazar məlumatları aşağıdakı elementlərdən ibarətdir:

1. Qiymətlər, endirimlər, müqavilələrin şərtləri, məhsulun xüsusiyyətləri.
2. Müəyyən bir müəssisə üçün həcm, tarix, trend və proqnoz.
3. Bazar payı və onun meyl.
4. Bazar siyasəti və planları.
5. Müştəri münasibətləri və nüfuz.
6. Əmək ehtiyatlarının sayı və bölgüsü.
7. Kanallar, marketinq qaydaları və metodları.
8. Reklam.

İkinci mərhələ - məhsul/xidmət istehsalının inkişafı - tamamilə istehsal proseslərinə həsr olunur və aşağıdakı elementlərdən ibarətdir:

1. Keyfiyyət və səmərəliliyin qiymətləndirilməsi.
2. Məhsulların nomenklaturası.
3. Texnologiya və avadanlıq.
4. Xərclərin səviyyəsi.
5. İstehsal obyektləri.
6. İstehsalat bölmələrinin və anbarlarının yeri və ölçüsü.
7. Qablaşdırma növləri.
8. Çatdırılma.
9. Funksional maya təhlilinin (FSA) aparılması imkanları.

Üçüncü mərhələ təşkilati xüsusiyyətlərə və maliyyəyə həsr edilmişdir. Xüsusilə bunlar:

1. Əsas qərar verənlərin müəyyənləşdirilməsi.
2. Maliyyə şərtləri və perspektivləri.
3. Genişləndirmə və Satınalma Proqramları.

Gördüyünüz kimi, göstərilən siyahının toplanmasının tamlığı müəssisənin demək olar ki, bütün aspektlərini əhatə etməyə imkan verir.

Beləliklə, bir rəqabət strategiyası, bir müəssisə, üç tədqiqat sahəsində əldə edilmiş məlumatları rəhbər tutaraq və bu bazar, məhsullar və təşkilati xüsusiyyətlər və maliyyələr haqqında məlumatlar, rəqabət inkişafının istiqamətini seçə bilər. məhsul və ya xidmət keyfiyyətləri. Yəni bir rəqabət strategiyası çərçivəsində bu rəqabətin müəyyən bir növü üçün bir strategiya hazırlana bilər. Bir məhsulun qiymətini endirmək, keyfiyyətini artırmaq və ya tamamilə yeni bir məhsul istehsal etməklə rəqabət ola bilər.

### **1.3. Daxili təcrübə və bazar mühitində rəqabət strategiyalarının inkişafı problemləri**

Rəqabət strategiyasının hazırlanmasının ilkin mərhələsində sənayenin struktur təhlili aparmaq lazımdır. Bir şirkətin cəlbediciliyində həlledici amil sənayenin gəlirliliyidir. Bundan əlavə, rəqabət strategiyası bir şirkətin cəlbediciliyini təyin edən rəqabət qaydalarını başa düşməkdən böyümlüdür.

Rəqabət strategiyasının əsas məqsədi bu qaydalardan düzgün istifadə etmək və ideal olaraq bu qaydaları firmanın lehinə dəyişdirməkdir. İstənilən sənayedə rəqabət qaydaları amerikalı iqtisadçı M. Porter tərəfindən formalaşdırılan əsas rəqabət amilləri ilə müəyyən edilir:

- yeni rəqiblərin meydana çıxması;
- əvəzedici malların təhdidi;
- alıcıların rəqabət üstünlükləri;
- təchizatçıların rəqabət üstünlükləri;
- mövcud istehsalçılar arasında rəqabət.



Bu amillərin ciddiliyi sənayedən sənayeye görə dəyişir və inkişaf etdikcə dəyişə bilər. Bütün amillərin əlverişli olduğu sahələrdə bir çox rəqib yaxşı qazanc əldə edir. Ancaq bir və ya daha çox faktorun mənfi təsirlərinin kifayət qədər sıx olduğu sahələrdə, az şirkət rəhbərlərinin səylərinə baxmayaraq yaxşı mənfəət əldə edirlər.

Sənayenin gəlirliliyi yalnız malların yüksək qiymətindən və ya istehsalda yüksək texnologiyaların tətbiq edilməsindən asılı deyil. Məsələn, neft ticarəti kimi bir iş çox mənfəətlidir, yüksək texnoloji sahələr (fərdi kompüterlər və ya kabel televiziyası kimi) bir çox iştirakçı üçün yüksək gəlir gətirmir.

Bazar iqtisadiyyatının formalaşması müəssisələrin iqtisadi fəaliyyətində köklü dəyişikliklərlə müşayiət olunur. Texnologiyalardakı dinamik dəyişiklik, istehlakçı və məhsulların keyfiyyəti uğrunda mübarizə, rəqabətin güclənməsi son nəticədə sahibkarlıq subyektlərini öz fəaliyyətlərinə dair strategiyaların formalaşdırılması və inkişafı ilə bağlı məsələlər kompleksinə yeni nəzər salmağa məcbur edir.

Ədəbiyyatın təhlili bu günə qədər hələ birmənalı və ya ümumiyyətlə qəbul edilmiş bir strategiya tərifinin olmadığı qənaətinə gəlməyə imkan verir. Ənənəvi baxışa görə, iqtisadi subyektlərin iqtisadi fəaliyyətində "strategiya" anlayışının geniş tətbiqi 1950-ci illərdə baş verdi. Ümumiyyətlə, strategiya, seçilmiş bir hədəfi reallaşdırmaqdan və resursların optimal bölgüsü yolu ilə sistemin istənilən vəziyyətinə çatmaq cəhdlərindən ibarət olan bir sistem ilə ətraf mühit arasında bir əlaqə müəyyənləşdirmək və qurmaqdır.

Strateji idarəetmə inkişafının ilk mərhələlərində strategiyanın inkişafı firmanın fəaliyyətinin sektor sərhədləri, güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirilirdi.

İqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində rəqabətin hədəfləri və metodları dəyişir, rəqabət mühitinin dəyişən şərtlərinə uyğunlaşma ilə əlaqəli sahibkarlıq subyektlərinin davranışlarında dəyişikliklər olur və bütün bunlar firmanın rəqabət strategiyasının vacibliyini müəyyənləşdirir. rəqabət mübarizəsində uğurun əsas amili (А.П.Градова. 2017).

## **Beş əsas rəqabət strategiyası var:**

### **1. Maliyyə liderliyi strategiyası**

- istehsal xərclərini minimuma endirərək alıcıları cəlb etmək. Çox sayda alıcı cəlb edən bir məhsul və ya xidmətin ümumi istehsal dəyərində azalma təmin edir.

Maliyyə üstünlüyü yaratmaq üçün əldə etməyin 2 yolu var:

- Daxili dəyər zəncirində əməliyyatları səmərəli şəkildə həyata keçirmək və dəyər zəncirindəki xərclər səviyyəsini təyin edən amilləri idarə etməklə rəqiblərdən daha yaxşı bir iş görmək;

- şirkətin dəyərini yaxşılaşdırmaq əməliyyatları birləşdirməyə və ya yüksək maliyyəli olanları ləğv etməyə qədər zəncirvari dəyər zəncirindəki hərəkətlər (modernləşdirmə, yenidən qurma, məhsul inkişafının sadələşdirilməsi, istehsal sahələrinin istehlakçıya yaxınlaşdırılması, daha az kapital tələb edən rəqabət texnologiyasının istifadəsi, bahalı materialların və komponentlərin istifadəsini aradan qaldırmaq yollarını tapmaq).

Nümunə - müxtəlif şöbələrin birgə fəaliyyətləri istehsal miqyasını qənaət edə bilər, yeni bir texnologiya yaratmaq üçün vaxtı azalda bilər və / və ya tam potensial istifadəsinə nail ola bilər; satın alınan materiallar üçün spesifikasiyaların azaldılması; rəqabətə davamlı məhsullarla əlaqəli daha az fərqli xüsusiyyətlər tətbiq etməklə. Müvəffəqiyyətli bir maliyyə liderliyi strategiyası üçün şərtlər: - satıcılar arasında qiymət rəqabəti xüsusilə güclüdür; - istehsal olunan məhsul istehlakçıların ehtiyaclarına cavab verən standart xüsusiyyətlərə malikdir; eyni şəkildə; - 1-ci məhsuldan digərinə keçmək üçün alıcıların dəyəri olduqca aşağı; - qiyməti endirmək üçün ciddi bir qüvvəyə sahib olan çox sayda alıcı var.

**2. Geniş diferensiasiya strategiyası** - şirkət məhsullarının rəqiblərin oxşar məhsullarından maksimum fərqi görə alıcıları cəlb etmək. İstehlakçı ehtiyacları və üstünlükləri şəxələndirildikdə cəlbedici olur və artıq standart məhsullarla kifayətlənə bilmir. Fərqləndirmə strategiyasının uğurlu olması üçün firma alıcıların ehtiyaclarını

və davranışlarını öyrənməli, alıcıların nəyə üstünlük verdiyini, məhsulun dəyəri barədə nə düşündüklərini və nəyi ödəməyə hazır olduqlarını bilməlidir:

-məhsul üçün artan qiymət təyin edin;

-satış həcmi artırın (çünki istehlakçıların əsas hissəsini məhsulun fərqli xüsusiyyətləri cəlb edir);

-müşərinin öz markasına sədaqətini qazanmaq (bəzi müşərilər əlavə məhsullara çox bağlı olurlar) məhsulun xüsusiyyətləri).

3. Optimal xərc strategiyası - rəqiblər səviyyəsində və daha aşağı qiymətlərdə daha yüksək keyfiyyətə görə müşəri dəyərinin artırılması. Bu strategiyayı seçən şirkət, məhsulların keyfiyyətini qoruyaraq və ya artıraraq xərcləri və buna görə qiymətləri azaltmalıdır. Müşərilərə minimum qəbul edilə bilən keyfiyyət, xidmət, xüsusiyyətlər və məhsul cəlbədiciliyindən daha çox təmin edərkən aşağı xərclərə diqqət yetirməyi nəzərdə tutur.

Rəqabət üstünlüyü "keyfiyyət - xidmət - xüsusiyyətlər - cəlbədicilik" parametrlərinə yaxınlıqda və rəqiblərə nisbətən maliyyətlərdə üstünlük təşkil edir. Mükəmməl xərclər strategiyasını uğurla həyata keçirən şirkətlərin fərqli xüsusiyyətləri bunlardır: - əlavə xüsusiyyətlərini inkişaf etdirmək və tətbiq etmək bacarığı maliyyəni daha ucuz qiymətə; - qiymət baxımından rəqiblərin analoqlarından fərqli məhsullar təklif etmək, Strategiya rəqabət manevr imkanları baxımından ən cəlbədicidir.

Aşağı qiymət və fərqləndirmə strategiyasını tarazlaşdıraraq müşəri üçün müstəsna dəyər yaratmaq imkanı verir. Nəticə etibarilə, firmanın həm strategiyanın 1 həm də digərinin rəqabət üstünlüyündən yararlanmasına və üstün müşəri dəyərinin yaranmasına imkan verir. Strateji dezavantajları: Eyni iki strategiyaya sahib olan müəssisələr arasında qalma riski var:

➤ xərc liderləri şirkəti qiymətdən sıxışdırı bilər.

➤ həssas alıcılar - geniş fərqlənmə istifadə edənlər, şirkəti seqmentdən kənarlaşdırırlar, keyfiyyəti və fərqi dizaynı dəyərləndirirlər.

4. Aşağı xərclərə əsaslanan odaklanmış (niş) strategiya - müəssisənin dar bir alıcı segmentinə yönəldilməsi və aşağı istehsal xərcləri səbəbindən rəqibləri sıxışdırması. Məhsul fərqlənməsinə əsaslanan odaklı (niş) strategiya - dar bir müştəri segmentini hədəf almaq və müştərilərin ehtiyaclarını daha yaxşı qarşılıyaacaq məhsullar təklif etməklə rəqibləri sıxışdırmaq; fərqləri bazarın dar segmentinə yönəlməsidir. Hədəf segment və ya yer coğrafi unikallığa, məhsulun istifadəsi üçün xüsusi tələblərə və ya məhsulun yalnız bu segment üçün cəlbedici olan xüsusi xüsusiyyətlərinə əsasən müəyyən edilə bilər. Bu strategiyada üstünlüklər əldə edilə bilər:

- 1) rəqiblərdən > aşağı xərclərə sahib olmaq,
- 2) istehlakçılara rəqiblərindən fərqli bir şey təklif edə bilmək.

Fokuslanmış bir xərc strategiyası, firmanın > aşağı istehsal xərcləri ilə rəqabəti qabaqladığını düşünür.

Diqqətli strategiyalar aşağıdakı şərtlər daxilində cəlbedicidir:

1. segment yaxşı böyümə potensialına malikdir;
2. müxtəlif segmentlərdə çalışan insanların ixtisaslaşmış bir yer alıcılarının tələblərini ödəməsi olduqca bahalıdır və çətinidir;
3. firmanın daha geniş bazar payına xidmət etmək üçün kifayət qədər mənbəyə sahib olmadığı;
4. sənayedə bir çox fərqli segment var ki, bu da şirkətə güclü və qabiliyyətlərinə uyğun öz yerini seçməyə imkan verir.

Strategiyaların təsnifatları çoxdur. Elmi materialın sistemləşdirilməsi strategiyaların təsnifatı üçün aşağıdakı əsas meyarları ayırmağa imkan verdi: qərar qəbul etmə səviyyəsi; rəqabət üstünlüklərinə nail olmaq üçün əsas konsepsiya; tələb həyat dövrünün mərhələsi; müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mühitin vəziyyəti; firmanın biznesdəki mövqeyi; firmanın fəaliyyət istiqamətləri; hərəkətlərdə risk dərəcəsi; hərəkətlərin fəaliyyət dərəcəsi; təşkilat tərəfindən qəbul edilən istehsal qərarları və daxili idarəetmənin strateji aspektləri.

Təşkilatın rəqabət strategiyalarının əsaslandırılması və inkişafı baxımından, I. Ansoff Marketinqin təklif etdiyi strateji qərar qəbuletmə səviyyəsinə əsasən strategiyaların təsnifatı ən çox maraq doğurur.

Korporativ strategiya, şirkətin bütün sahələrini əhatə edən, fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edən ümumi bir idarəetmə planıdır. Bu, müxtəlif sahələrdə mövqelərini müəyyənləşdirmək üçün görülən tədbirlərdən və şirkətin işlərini idarə etmək üçün istifadə olunan yanaşmalardan ibarətdir. Korporativ strategiya firmanın bütün iş portfelini əhatə edir. İşgüzar (rəqabətçi) strategiya, idarəetmə ilə əlaqəli və konkret bir iş sahəsində (strateji idarəetmə sahəsi) uğurlu fəaliyyətin təmin edilməsinə yönəlmiş fəaliyyət və yanaşmalara yönəlmişdir. Əksər tədqiqatçılar iş strategiyasının mahiyyətinin güclü uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünün necə qazanılacağını göstərmək olduğunu düşünürlər. Funksional strategiya, müəyyən bir fəaliyyət sahəsi daxilində müəyyən bir vahidin və ya əsas funksional sahənin gündəlik fəaliyyətlərini idarə etmək üçün plana aiddir. Əməliyyat strategiyası gündəlik strateji əhəmiyyət kəsb edən əməliyyat tapşırıqlarının həllində əsas əməliyyat vahidlərinə rəhbərlik edilməsində daha spesifik strateji təşəbbüslərə və yanaşmalara aiddir.

Rəqabət strategiyalarının təsnifatının ən vacib əlamətlərindən biri müəssisənin böyüklüyü kimi tanınmalıdır. Müəssisənin planlaşdırılması, maliyyələşdirilməsi, idarə olunması. Kiçik şirkətlərdən fərqli olaraq, böyük firmalar kütləvi standartlaşdırma istehsalını həyata keçirmək və fəaliyyətlərinin əhatə dairəsini genişləndirmək qabiliyyətinə malikdirlər. Lakin şirkətin böyük ölçüsü onun elastikliyi azaldır. Beləliklə, böyük şirkətlərin dominant strategiyası kütləvi tələbi daraltma strategiyası hesab edilə bilər. Standart məhsulların əsas üstünlüyü onların səmərəli istehsalını təşkil etmək qabiliyyətidir.

Böyük firmalarla rəqabət mübarizəsində kiçik təşkilatlar əsas üstünlüklərindən istifadə edə bilərlər: rahatlıq və hərəkətlilik. M.İ. Knysh kiçik firmalar üçün aşağıdakı strategiyaları müəyyənləşdirir (bu strategiyalardan istifadənin məqsədi üstünlüklərindən ən yaxşı şəkildə istifadə etməkdir):

- ənənəvi olaraq yalnız kiçik müəssisələr tərəfindən xidmət edilən sahələrdə fəaliyyətlər;

- kopyalama strategiyası;

- optimal ölçülü bir strategiya (strategiya geniş miqyaslı və ixtisaslaşdırılmış bazarların inkişafından ibarətdir, yəni geniş miqyaslı istehsalın təsirsiz olduğu və kiçik bir müəssisənin optimal olduğu fəaliyyət sahələri);

- böyük firmaların məhsulunda iştirak strategiyası və ya inteqrasiya strategiyası (təşkilat daha böyük bir şirkət (bənövşə və ya patent) üçün sadə hissələrin və ya yarımfabrikatların alt təchizatçısı funksiyalarını yerinə yetirir;

- böyük bir şirkətin üstünlüklərindən istifadə strategiyası (kiçik bir şirkət əmtəə, istehsal və ya biznes françayzing şərtləri ilə böyük bir şirkətlə əməkdaşlıq etmir).

- rəqabət strategiyalarının hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesi haqqında danışarkən, ümumiyyətlə, əsas ilə uyğunlaşdığını və aşağıdakı mərhələləri əhatə etdiyini qeyd etmək lazımdır:

- xarici mühitin öyrənilməsi;

- daxili mühitin öyrənilməsi;

- strateji rəqabət hədəfinin müəyyənləşdirilməsi və hədəflərin müəyyənləşdirilməsi;

- strateji alternativlərin müəyyənləşdirilməsi və strategiya seçilməsi;

- strateji qərarların icrası.

Hər bir mərhələ müstəqil bir məna daşıyır və rəqabət strategiyalarının hazırlanması və həyata keçirilməsi baxımından spesifik prosedur və metodlardan istifadəni tələb edir. Həm də rəqabət strategiyalarının inkişaf etdirilməsinin ilkin şərtlərindən biri müəssisənin hər bir strateji sahəsində bir strategiyanın seçilməsi və həyata keçirilməsidir.

## **II FƏSİL. BİZNES STRUKTURLARININ MARKETİNG FƏALİYYƏTİNİN RƏQABƏTLİ MÖVQELƏRİ VƏ İSTİQAMƏTLƏRİ**

### **2.1. Rəqabət mövqələrinin və biznes strukturlarının marketing fəaliyyətinin istiqamətlərinin təhlili**

Hər bir iş sahibi və şirkət öz markası üçün marketing strategiyası hazırlamağı prioritet etməlidir. Müvafiq bir proses, digər amillər arasında ümumi iş hədəflərini, güclü və zəif tərəflərini, rəqabəti və müştəri profilini nəzərə almalıdır. Yaxşı hazırlanmış strategiya müvəffəqiyyətin dəqiq bir tərifini təqdim edir və həyata keçirilməsini və icrasını asanlaşdırır.

Bu məqalə strateji marketing sənədində əks olunmalı olan ən çox yayılmış maddələri əhatə edir.

#### **Şirkət Vision**

Şirkət vizionunu hər zaman strateji planlaşdırma mərkəzinə çevirmək, bu müddətdə ilham və motivasiya təmin etməklə mümkündür. Vizyon tez-tez ən iddialı hədəfi, demək olar ki, qeyri-mümkün görünən xəyalları canlandırır. Uzunmüddətli olmalıdır və bir neçə ildən bir qısa müddətdə yenilənməməlidir.

#### **Şirkət missiyası**

Şirkət missiyası "Hansı bazardayırıq?", "Nəyə ehtiyacımız var?", "Müştərilərimizə təqdim etdiyimiz əsas fayda nədir?" kimi ən əsas iş suallarının cavablarını ehtiva edir. Missiya; rəhbərliyə, işçilərə və digər maraqlı tərəflərə istiqamət, qürur və məqsəd hissi verir. Komanda şəklində ümumi hədəflərə doğru irəliləmələrini təmin edir.

#### **Hədəf Bazarları və Son İstifadəçi Profili**

Burada sənayelər, coğrafi bölgələr və işin xidmət göstərməyi seçdiyi tipik son istifadəçilər haqqında xüsusi bir yanaşma inkişaf etdirmək vacibdir. Strateji planlaşdırma işi bazarın coğrafi quruluşu və sosial-iqtisadi dinamikası kimi məsələləri əhatə etməlidir. Müxtəlif meyarlar əsasında aydın şəkildə segmentləşdirilməsini təmin etməlidir. Son istifadəçinin (sosial, mədəni, fərdi və ya psixoloji) alış davranışını təsir

edən amillər də burada müəyyən edilməlidir. Bu cəhətlərin yaxşı başa düşülməsi işçilərin (xüsusilə satış heyətinin) vacib olan şeylərə fokuslanmasına kömək edəcəkdir (Друкер П. 2016).

### Rəqabət təhlili

Effektiv bir fərqləndirmə strategiyası yaratmaq üçün rəqabətə yaxından baxmaq lazımdır. Bu analiz; Buraya məhsul təklifi, qiymət strategiyası, paylama kanalları və promosyon fəaliyyətləri daxil olmalıdır. Yaxşı xəbər budur ki, rabitə kanallarının və sosial media saytlarının partlaması rəqabətli məlumatları hər zamankindən daha əlçatan edir.

### Marketing məqsədləri

Effektiv marketing strategiyasının hazırlanması dəqiq müəyyən edilmiş hədəflərdən başlayır. SWOT analizi edildikdən sonra komanda ümumi strateji planı dəstəkləyən orta və uzunmüddətli marketing hədəfləri təyin edə bilər. Bu hədəflər əsas və orta səviyyələrə bölünə və əhəmiyyətinə görə sıralana bilər. Bir nümunə aşağıda verilmişdir;

### Marketing strategiyaları

Effektiv marketing strategiyası işinin ən vacib hissəsi marketing hədəflərinə çatmaq üçün izləniləcək istiqamətləri təmin etməsidir. Bu nöqtədə şirkətin fərqləndirmə strategiyası da mühüm rol oynayır, çünki marketing qarışığının müxtəlif elementləri onu dəstəkləmək üçün uyğunlaşdırılmalıdır. Xüsusi bir strategiya seçmək həm də işin lider, meydan oxucu, izləyici və ya niş oyunçu olmasından asılıdır.

Rəqabət mövqelərinin və biznes strukturlarının marketing fəaliyyətinin istiqamət hədəfləri əsasən üç müxtəlif növə bölünə bilər:

#### 1) Satış hədəfləri

Bu tip hədəflər firmanın müəyyən bir məhsul bazarına təsir dərəcəsini müəyyənləşdirir. Bu, təşkilatın müəyyən bir segmentdəki gələcək mövqeyi ilə bağlı aktiv mövqeyidir.

#### 2) Mənfəətlə əlaqəli hədəflər



Bu tip hədəflərin köməyi ilə şirkət satış hədəflərinin maya dəyərini nəzərə ala biləcəkdir, çünki xərclər və istehsal həcmələri arasındakı əlaqə nəzərə alınmadan gözlənilən mənfəət hesablanı bilməz.

### 3) Müştərilərə yönəlmiş hədəflər

Müştəri axınının stimullaşdırılmasına yönəlmiş hədəflər şirkət üçün daha çox ünsiyyət strategiyasını müəyyənləşdirmək və məhsulun dəqiq bir mövqeyini qorumaq kimi vacibdir.

Restoranlar əlverişli, keyfiyyətli və işləmək üçün rahat bir məhsulla (tədarükçü deyil, məhsul) işləmək istəyir.

Yəni məhsul müəssisənin tələbinə cavab verirsə, alıcı tədarükçü və məhsulun özünü seçərkən məhz bu motivləri rəhbər tutur. Əgər məhsul tələbi təmin etmərsə, nəzərə alınmayacaqdır.

Əslində, bütün satışlar əlaqələrə əsaslanır, amma restoran biznesində, misal üçün pərakəndə satışda olmayan qonaqpərvərlik amili də var.

Satıcı ilə alıcı arasındakı münasibətləri xüsusi edən bu amildir. Axı, demək olar ki, heç bir yerdə bir satış menecerinə, məsələn, bir restoranda olduğu kimi bir fincan qəhvə təklif edilmir. Restoranın rahat atmosferi ofisdəki danışıqlardan daha asudə bir söhbət üçün daha əlverişlidir.

Buna görə müştəri ilə münasibət qurmaq və mükəmməlləşdirmək xüsusilə vacibdir, çünki bu, müştərinin tədarükçünü dəyişdirməsinə imkan verməyən əsas amildir.

Yeni məhsulun hazırlanması və satışı, satılan məhsul çeşidinin genişliyi ilə bağlı siyasət, əsas məhsul strategiyasının (diferensiasiya, şaxələndirmə, şaquli inteqrasiya, dar ixtisaslaşma) tərifini, habelə məhsulların marketinq xüsusiyyətlərini əhatə edir.

Qablaşdırma qərarları məhsul təklifinin digər vacib elementidir. Şərab istehsalçıları etikətləri, etikətlər üzərindəki mətni, şüşələri, mantarları, kapsulaları və

qutuları seçməlidirlər. Bu elementlərin hər biri çox vacibdir və istehlakçı üçün məhsulun keyfiyyətini təyin edən qablaşdırmaadır (Бобылева А. 2018).

Məhsullar üçün şirkət Bordo tipli şüşələri seçdi. Bordo tipli şüşədə qırmızı və açıq yaşıl üçün tünd yaşıl və ya ağ şərəblər üçün açıq şüşələr var. Bordo şüşəsi tez-tez geniş üzüm çeşidi üçün əsas kimi istifadə olunur.

Marka adı, bir qayda olaraq, istehlakçının diqqətini çəkən ilk şeydir və rəfdəki məhsulu digər mallardan fərqləndirə bilməsi onun sayəsindədir. Etiket cəlbedici, məlumatverici olmalıdır və şərəb zavodunun kimliyini əks etdirməlidir. Yaradılan identiklik, markanın tanınmasını artırmaq və bütövlük təəssüratı yaratmaq üçün hazırlanmış əyani bir komponent olmalıdır (Портен М. 2015).

Qablaşdırmanın başqa bir elementi də bir mantar və bir qapaqdır və əgər mantar məhsulun vəziyyətini və möhkəmliyini qorumaq üçün lazımlı bir elementdirsə, qapaqlar dekorativ funksiya kimi xidmət edir. İstehsal olunan şərəb premium bir seqment olduğundan ənənəvi palıd qabığı mantarlarından istifadə ediləcəkdir. Təbii mantar ekoloji cəhətdən təmizdir, atılması asandır və qabıq götürüldüyü ağaclar zamanla yenidən böyüyəcəkdir. Qapaqlara gəldikdə, onlar sıx qara folqa ilə hazırlanacaqlar.

Növbəti addım inkişaf etmiş məhsul çeşidi üçün qiymət siyasətini müəyyənləşdirmək olacaq. Şirkət yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal edir, istehsalda yalnız ekoloji təmiz gübrələrdən istifadə edir və unikal istehsal texnologiyasından istifadə edir. Bazar və rəqibləri təhlil etdikdən sonra ekspert görüşmələrindən sonra şirkət bazara nüfuz strategiyasını izləməyə və məhsullar üçün qiymətlər təyin etməyə qərar verir.

Şirkətin strategiyası çərçivəsində müştərilərlə münasibətlərin qorunub saxlanmasına və qurulmasına yönəlmiş iştirakçıları, şirkətin qarşılıqlı əlaqəli kanallarını və metodlarını birləşdirən bir sıra vasitələr hazırlanacaqdır.

Şirkətə sədaqətin artırılması, şirkətin rəyinin yaxşılaşdırılması əlaqələr marketing proqramlarının tətbiqi ilə əldə edilməlidir.

Qiymətli və qeyri-qiymətli bir müştəri sədaqət proqramı inkişaf etdirmək, münasibətlər marketing proqramı üçün xüsusilə vacibdir. Sadıqlıq proqramları, şirkətin müştərilərlə münasibətlərini optimallaşdırmağa yönəlmiş marketing vasitələridir.

Biznes strukturlarında aşağıdakı müştəri sədaqət proqramlarından istifadə edə bilər:

- maddi və psixoloji mükafat verən proqram;
- məhsul alarkən proqram, hədiyyələr
- qısa bir təlimlə şərabçılıq və üzüm bağlarını ziyarət etmə imkanı ilə bir proqram.

Öz növbəsində, müştərinin davranışını dəyişdirə biləcək şirkətə qarşı müsbət və sadıq münasibət formalaşır. Bu səbəbdən sinerji effekti əldə etmək üçün qiymət sadıqlıq proqramlarını qiymətləri olmayan proqramlarla birləşdirməyə və tamamlamağa dəyər.

## **2.2. Təşkilatın rəqabət qabiliyyətli strategiyasının inkişafında strateji dəyişikliklərinin idarə olunması üçün vəziyyəti və tövsiyələri**

Tədqiqat obyektı olaraq Jumeirah Bilgah Beach Hoteli seçilmişdir. Jumeirah Bilgah Beach Hotel and Resorts-un yerləşdiyi dörd ulduzlu Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku, strateji olaraq şəhərin mərkəzində yerləşdirilib. Mehmanxana, Xəzər dənizində gözəl perspektivləri və Bakının qeyd olunan yerləri ilə möhtəşəm bir bölgə idi. Mənzildə 2 restoran və qapalı hovuz var, bütün otaqlar soyutma ilə təchiz edilmişdir.

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku-nun 171 parlaq və uyğun otağının hər birinin diqqətəlayiq bir planı var, onun pəncərəsindən ya şəhəri, ya da Xəzər dənizini, Milli Parkı araşdırmaq olar. Jumeirah BilgahHotel, Park Bulvar pərakəndə satış meydanından iki dəqiqəlik və Azərbaycan İncəsənət Muzeyindən 5 dəqiqəlik bir məsafədədir və dünya hava terminalı olaraq yalnız 30 km məsafədədir. Filarmonik

bağı və Məhəmməd məscidi yaxınlıqda yerləşir. Fərqli mübadilə administrasiyaları da ziyarətçilərə uyğun olaraq təklif olunur.

Ziyarətçilərin ən çox bəyəndikləri son dərəcə layiqli bir sahədir (9.7 fokus). Mənzildə eyni zamanda pulsuz Wi-Fi və pulsuz dayanma mövcuddur. Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı-nun Zafferano kafesində İtalyan yeməyi verilir, Xəzər yeyinti müəssisəsində balıqla bağlı bəzi təcrübələr var. Salonların və barların rəhbərliyi əlavə olaraq genişdir.

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı-nun ən yüksək səviyyəsində yerləşən spa cəmiyyəti, bərpaedici metodlar, yoğurma, duş, sauna və s. faydaları təklif edir. Ziyarətçilərə hovuz və sağlamlıq cəmiyyəti verildi.

Jumeirah Bilgah Beach Hotelin, 11 dekabr 2012-ci il tarixində <https://bilgahbeachhotel.com/en/home> saytındadır. Bu məqamlar pulsuz qonaqların ümumi baxışının nəticələri ilə təsdiqləndiyi kimi, mənzilin ciddiliyini də artırır.

**Cədvəl 1: Jumeirah Bilgah Beach Hotel-in nömrələrin tipləri**

Nömrələrin tipləri
2 yataq otağı olan lüks nömrələr
Delüks nömrəsi dəniz görünüşü olan "king-size" ölçüdə çarpayısı olan
"Premyer" nömrəsi
Lüks 1 yataq otağı olan
Nümayəndəlik lüks nömrələri
Delüks nömrəsi 2 ayrı çarpayısı olan iki yerlik
Delüks nömrəsi "king-size" ölçüdə çarpayısı olan

**Mənbə:** Jumeirah Bilgah Beach Hotel məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı seçmək üçün 6 səbəb:

Bakıda aşağı qiymətlər 172 yaşayış sahəsi

Onlayn yerləşdirmə idarəetməsi

Qonaqların 122 müstəqil rəyi Heyət iki dildə danışır (Azərbaycan və İngilis dili)

Təhlükəsizlik

Xidmətlər Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı

Açıq havada:

- Teras (eyvan) Ev heyvanları
- Tələbə görə ev heyvanlarına icazə verilir. Bu xidmət növü də ödənilə bilər.

#### İdman və istirahət:

- Sauna
- Fitness Mərkəzi
- Spa və sağlamlıq mərkəzi
- Masaj
- Türk hamamları
- Bağlı hovuz

#### Qida və içkilər:

- Bar
- Restoran ("bufet")
- Qəlyanaltı barı
- Xüsusi pəhriz menyusu (istəyə əsasən)

#### İnternet

- Oteldə pulsuz Wi-Fi mövcuddur.
- Dayanacaq
- Pulsuz xidmətlər:
  - Otaqlara yemək və içkilərin çatdırılması
  - Avtomobil kirayəsi (pullu)
  - Hava limanına və ya hava limanından transfer (ödənişli)
  - Gecə-gündüz qonaqların qeydiyyatı
  - Sürətləndirilmiş giriş / çıxış (giriş saat 15:00-dan, giriş saat 12:00-dək).
  - Valyuta mübadiləsi
  - Tur agentliyi.
  - Bilet xidmətləri.
  - Baqaj anbarı
  - Otel ərazisindəki bankomat

- Konsyerj xidməti.
- Gəliş / gedişlərin fərdi qeydiyyatı
- Uşaq baxımı xidmətləri
- Camaşırxana
- Quru təmizləmə
- Ütü xidməti.
- Konfrans zalı / ziyafət salonu
- Biznes Mərkəzi
- Faks / Xerox
- Suvenir mağazası

Ümumi:

- Qəzet və jurnalların çətdirilməsi.
- Təhlükəsiz
- Siqaret çəkməyən otaqlar
- Əlil qonaqlar üçün lazımi rahatlıq
- Ailə otaqları
- lift
- Binaların istiləşməsi
- Siqaret çəkilən yerlər

Uşaqlar və əlavə çarpayılar

Hər yaşdakı uşaqların yerləşməsi (ödənişsiz yataq)

Bir otaqda maksimum əlavə yataq sayı bir nəfərdir. Tələbə görə əlavə çarpayılar verilir.

Otelin bu xidməti təsdiqləməsi vacibdir.

Ev heyvanları

Ev heyvanlarının yerləşdirilməsi ilkin tələbə əsaslanmalıdır. Bu xidmətlər ayrıca bir haqq tələb edə bilər.

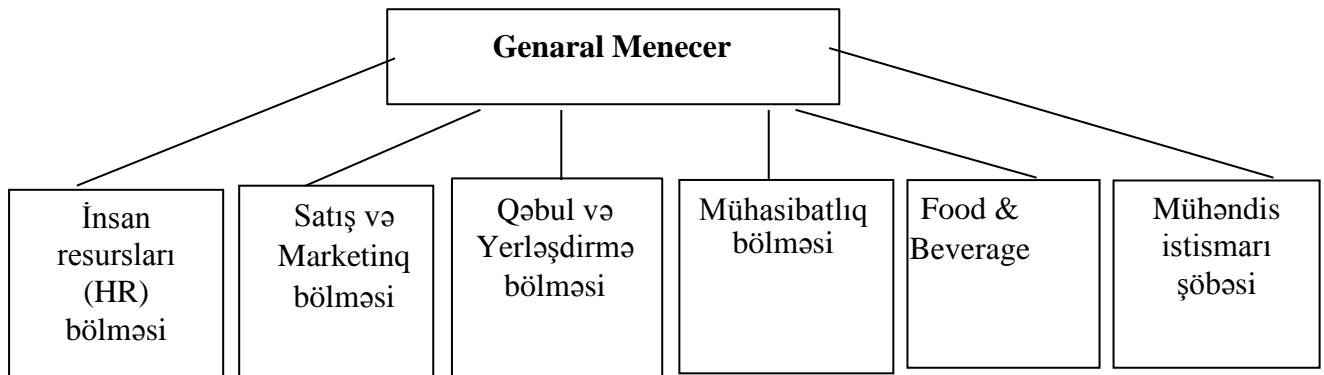
Qruplar

8-dən çox otağın rezervasiyası üçün standart qeydiyyatdan başqa sifarişlər verilə bilər və əlavə ödənişlər tətbiq oluna bilər.

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku bu kartları qəbul edir və qonaq gəlişindən əvvəl kartlardakı vəsaitləri əvvəlcə bloklamaq hüququnu özündə saxlayır.

Bakıda belə evlərin inkişafı ölkəmizdə səyahət sənayesinin inkişafının və həm yaxın, həm də tanış olmayan təşkilatlar üçün yaradılan yaxşı spekulyasiya mühitinin bariz əlamətidir.

**Sxem 1: Jumeirah Bilgah Beach Hotelin təşkilati strukturu**



**Mənbə:** Jumeirah Bilgah Beach Hotel məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku, AR-nın inanılmaz dərəcədə səyahət sənayesi potensialına sahib olduğunu və millətimizin uzun müddət turizm sənayesinin diqqət mərkəzində olduğu dünyanın ən yaxşılarından birini alacağını bir daha təsdiqləyir. Mehmanxanadakı şərtlər, həqiqətən, hər bir dünya qaydasını təmin etdiyini və hər şeyin son dərəcə sevimli görünüşü və daxili planı olan mənşildə fəvqəladə bir ləzzətlə başa çatdığını təsdiqləyir. Dünyaca məşhur bir mehmanxana şəbəkəsinin AR-da meydana çıxması və göndərilməsi burada spekulyasiyanın əlamətidir və maliyyə dəstəkləri tərəfindən ölkəmizə verilən diqqətin göstəricisidir. Bir işin intensivliyi onun aktivlərinin səmərəliliyi ilə qiymətləndirilir.

Rəqabət üzündən məhsulun mahiyyətini yaxşılaşdırmaq, bazara ciddi bir maddə ilə girmək mümkündür. Rəqabət üzündən məhsul vahidinə düşən maddi xərclər

istehsalçı tərəfindən azalır və buna görə həm yaradılışın, həm də iqtisadiyyatın effektivliyi ümumi artımlarla azalır. Beləliklə, bu, müştərilərə əlçatan varlıqların məhsuldar istifadəsi yolu ilə problemlərini daha tamamilə həll etməyə imkan verir. Rəqabət, daha sonra yenə də təşkilatlara faydalı limitlərinin bir hissəsini sonradan əldə etməyə imkan verir. Daha ideal iqtisadi vəziyyətlər meydana gəldikdə, bu varlıqları yaradılışa cəlb edərək özləri üçün yaxşı bir iqtisadi vəziyyət yaratmalıdırlar. Qərbi dövlətlərinin təcrübəsi göstərir ki, gəlirli güclərin bir hissəsinin qorunması müxalifətdə məhv edilməməsi zərurəti ilə bağlıdır (Кунц Г., О`Доннел. 2015).

Mehmanxananın intensivliyini təsir edən ilkin elementlər daxili və xarici olmaqla iki təməl toplantıya bölünə bilər.

Daxili dəyişənlər mənzil heyəti, ixtisaslaşdırılmış avadanlıq, nüfuzlu dizayn, məqsəd və proseduru özündə birləşdirir.

Xarici elementlər alıcıları, iddiaçıları, ortaqlarını, işçi təşkilatlarını və s.

Daxili və xarici dəyişənlərə baxmayaraq, mehmanxananın intensivliyini birbaşa təsir edən çox sayda fərqli komponent var.

Mehmanxananın intensivliyini təsir edən əsas dəyişənlər aşağıdakı kimi toplanı bilər:

- Otelin xüsusi struktur görünüşü;
- Yer (şəhər ərazisindən kənarında);
- Müştəri portfeli
- Qiymət strategiyası
- Yüksək kömək elan edildi
- Heyətin ixtisası

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku, axtarışda olan əsas rəqiblərdən biridir - Kempinski, Marriott, Sheraton, Park Inn və digərləri.

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku daim rəqiblərini nəzərdən keçirir və axtarışda səmərəli mübarizə aparmaq üçün inkişaf imkanlarını planlaşdırır. Bazar marağının və istehsalçı xərclərinin təsirinin diktə etdiyi çətinliklər daxilində



potensial xərclər arasında mehmanxana da rəqiblərin xərclərini, xərcləri və potensial cavabların nəticələrini nəzərə almalıdır. Otelin bazar təklifinin, əsas iddiaçı təklifindən çox fərqlənməməsi ehtimalı ilə, o zaman xərclər iddia edən təşkilatın xərcləri ilə müqayisə edilməli, hər halda həddindən artıq xərclər mənfi təsir göstərə bilər öyrənilməmiş. Bir mehmanxananın əşyasının rəqibə keyfiyyətini itirməsi halında, mahiyyət etibarilə rəqibinkindən daha yüksək bir xərc təyin etmək imkanı yoxdur. Keyfiyyətin iddiaçıdan daha yüksək olması halında, daha yüksək bir xərc təyin etmək mümkündür. Buna baxmayaraq, iddiaçının bir reaksiya şansını nəzərə almaq və hər zaman əşyanın dəyərini dəyişdirməyə hazır olmaq vacibdir. Bu baxımdan, mənzil müştərilərinə müşayiət olunan xərcləri təklif edir (Əlavə 1):

\* ƏDV (18%) daxil edilmir

\*\* Nömrənin qiymətinə 1.30 AZN adambaşına bir gecəlik şəhər vergisi daxil edilmir.

Cədvəldən məlumdur ki, mehmanxanadakı xərclər 460.20 AZN-dən başlayır. Başqa bir faydası bu yaxınlarda açılan xanadır. Daha sonra, mənzildə müştərilərə daha çox xidmət göstərməyinizə imkan verən ən cari dişli var.

Müşayiət olunan ərazilər axtarışdakı daxili çatışmazlıqları və keyfiyyətləri ayırd etmək və parçalamaq üçün araşdırılır.

1. Bazar payı və intensivliyi.
2. Məhsul çeşidləri, birləşmə xarakteri.
3. Bazarın seqment anlayışları.
4. Statistik tədqiqat və təkmilləşdirmə.
5. Müştərilərə sövdələşmədən əvvəl və sövdələşmədən sonrakı idarəetmə.
6. Canlı sövdələşmələr, reklam və maddi inkişaf.

7. Fayda. Tapşırıqların aramsız araşdırılması təşəbbüsün müəyyən edilmiş fəaliyyətinin təmin edilməsində əhəmiyyətli bir hissə götürür. Müşayiət olunan sorğular, lövhənin vəzifələrinin keyfiyyətlərini və çatışmazlıqlarını araşdırmağa sərf olunan müddət ərzində cavablandırılır.

• İddiaları rəqiblərdən daha ucuz qiymətə yaratmaq düşünülürmü? Olmasa, izahı nədir?

• Yeni materiallara necə çatmaq olar? Təşkilatlara etibar varmı?

• Səhmlərin stok ölçüsünü və sorğu yerləşdirmə vaxtını azaltması gözlənilirmi?

Reklam verilən administrasiyalar üzərində qənaətbəxş bir əmr varmı?

• Dərnəyin maddələri, ara sıra dəyişilən dəyişikliklərdən asılıdırmı?

• İddiaçıların edə bilmədikləri vitrinlərə xidmət etmək düzgündür mü?

• Təşkilatın uğurlu keyfiyyətə nəzarət çərçivəsi varmı?

• Yaradılış qarşılıqlı əlaqəsi nə dərəcədə məhsuldar şəkildə təşkil edilmiş və planlaşdırılmışdır?

• Bu sahədəki fərqli birliklərlə firma necə ziddiyyət təşkil edir?

Otel, müxalifətdən xəbərdar olmaq üçün alıcılara üstünlük verən administrasiyalar bazarını təklif edir. Bu səbəbdən yaradılış varlıqları, maliyyətlərdən ən çox təsirlənən sahələrə uyğunlaşdırılır. Rəqabət kəsmə nöqtələri və istənilən firmanın maliyyə gücünü idarə edir. Eyni zamanda, rəqabət alıcıya bir neçə tacirin əşyalarından birini seçməyə imkan verir.

Müxalifət nə qədər yaxşı olarsa, xərclər bir o qədər xoş olur. Yəqin ki, bildiyimiz kimi, rəqabət iş adamı üçün həm açıq qapılar, həm də təhlükələr yaradır. Ən böyük məhsulu təklif edən və ya ən az xərclə istehsal edən bir müəssisə fayda kimi qiymətləndirilir. Bu amil ixtisaslaşmış irəliləməni gücləndirir. Müştərilərin istəklərindəki və ya bazardakı rəqiblərinin üstünlüklərindəki dəyişikliklərə reaksiya verməyən bir müəssisə zərər kimi cəzalandırılır və ya bazardan qovulur. Bu səbəbdən, qalan hər hansı bir təşəbbüsə bənzər Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı müəyyən intensivliyi artırmaq və intensivliyi qiymətləndirmək üçün müəyyən dissektləri istiqamətləndirməli, texnika inkişaf etdirməli və nəzarəti həyata keçirməlidir.

Uzun müddətdir ki, Jumeirah Bilgah Beach Hotel səyahət sənayesi bazarında işləyir və maliyyə dəstəkçilərinin ideal yenidən ziyarətlərini həyata keçirir.

Kempinski, müştərilərinə inn biznesinin yeni prinsiplərini təqdim edərək səyahət sənayesi bazarında marka mənzillərindən birini qazandı.

Jumeirah Bilgah Beach Hotel-in missiyası bazar rəhbərliyini davam etdirməkdir. Konaklama, müştərilərinə davamlı olaraq yüksək səviyyəli yardım təklif edir. İnkişafa aparan yol, təşkilatın təcrübə dəsti və gələcək inkişaf imkanlarının düzgün mənasını nəzərə almaqdır.

Müşayiət olunan standartlar Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku metodologiyasının tənzimlənməsində nəzərə alınır:

- Dünyanın hər yerində çox sayda millətdə bu ad altında qonaqxanaların sayını artırın;
- Böyük pul potensialına malik perspektivli mənzillər və istirahət yerləri axtarın;
- Bazar səlahiyyətlərini qorumaq;
- Mövcud mənzil strukturlarının xroniki və dizayn məqamlarını qeyd edərək yenidən qurulması;
- Mənzil planında və ideyasında qonşuluq mədəniyyətinin şəkillərindən istifadə edin;
- Hər mənzilin özünəməxsusluğuna xüsusi vurğu. Mehmanxananın uyğun sistem və çevikliklə seçdiyi iyerarxik tikinti, axtarışdakı təsirli rəqabəti üçün əhəmiyyətli bir şərtidir. Konaklama əsasən ağlabatan bir rəqabət prosedurunun axtarır. Ağlabatan rəqabət üçün əsas strategiyalara aşağıdakılar daxildir:

- Qiymət azalması;
- Məhsul keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;
- Reklam;
- Sövdələşmədən əvvəl və sövdələşmədən sonra idarəetmənin inkişafı;
- Məntiqi və ixtisaslaşdırılmış inkişafın nailiyyətlərindən istifadə edərək yeni rəhbərliklərin yaradılması;

Dəyər rəqabəti əsas etibarilə daha həssas namizədləri bazardan çıxarmaq üçün istifadə olunur. Yüksək bir torta sahib olmaqla, təşkilat həm yaradılış xərclərini, həm

də uzun müddətli faydaları necə azaltacağını müəyyənləşdirir. İstəyin çox yönlü olduğu bir məkanda bir firma gəlir vahidi başına gəliri azaldaraq sövdələşmələri genişləndirərək xalis mənfəəti genişləndirə bilər. Eyni zamanda, sövdələşmələrin genişləndirilməsi yaradılış və sövdələşmə xərclərini azaltmağa imkan verir. Bu məqsədlə hətta, sövdələşmələri artırmaq və bazarın daha böyük bir hissəsini qazanmaq üçün xərcləri azaldır. İnn bu səbəbi müşayiət olunan hallarda seçir:

1. Alıcı tələbi çox yönlüdür;

2. Müqavilələri genişləndirmək və bu şəkildə yardım xərclərini azaldaraq xalis mənfəəti artırmaq mümkündür;

3. Müqavilələrdəki genişlənmə ümumi azalmaya səbəb olur və gəlir vahidi xərclərini həll edir;

4. Maliyyətlərin aşağı salınması, iddiaçılar tərəfindən riskin müəssisənin ümumi sənayesinin bir hissəsinə atılması;

5. Kütləvi alıcı bazarı var.

Yaşayış yerinin kəsmə boğazı texnikasının qərarı iki əsas amilə əsaslanır - qonaqxananın işlədiyi yerin dizaynı və ətrafdakı vəziyyət.

Mehmanxananın intensivliyi bütün standart və fəaliyyət sahələrində dəqiq və dolğun bir şəkildə qiymətləndirilməlidir.

Mehmanxananın intensivliyini qiymətləndirmək prinsipi aşağıdakılardır:

- İstintaqın ciddiliyinin müəyyənləşdirilməsi;
- Düşünülmüş dövrdə ciddiliyin genişlənməsində son modaların öyrənilməsi;
- Sıxlığı təsir edən çatışmazlıqların müəyyən edilməsi;
- Mənzilin intensivliyini artırmaq üçün istifadə edilə bilən yerləri müəyyənləşdirin.

Mehmanxananın ciddiliyinə nail olmaq üçün əsas dəyişənlərə aşağıdakılar həvalə olunur:

- a) yeniliklə əlaqəli dəyişənlər;
- b) yaradılışla müəyyən edilmiş amillər;

- c) əşyanın təklifi ilə müəyyən edilmiş amillər;
- d) nümayiş amillər;
- e) nümayiş olunan bacarıqla müəyyən edilmiş amillər;
- f) nüfuzlu qabiliyyətlərlə müəyyən edilmiş amillər;
- g) müxtəlif elementlər

Rəqabətdə uğur qazanmağın əhəmiyyətli hissələrindən biri də işçilərin nümayiş etdirilən bacarıqlarıdır. Sonradan qonaqlara qonaqlara verilən idarəetmə təbiəti işçilərin məlumat və bacarıqlarına, vacib sahə ilə kifayət qədər əlaqəyə, dil qabiliyyətlərinə və s. Komponentlərə güvənir, məsələn, mehmanxana müdirləri ardıcıl olaraq fərqləndirməlidirlər. Nümayəndələrin hazırlıq və irəliləmə ehtiyacları, fikirlərini və qabiliyyətlərini, iş və baş məşqlərini gücləndirir. Bu, nəzarətçilərin yüksək səmərəliliyi təmin etməsinə, təmsilçilərinizin inkişaf imkanlarını və ciddiliyini artırmasına imkan verəcəkdir.

Bir ekskursiyada nağd pulla yanan hər bir səyyahın qonaq qaldıqları xanada və ya nöqtədə yerinə yetirilməsinə və ya məyus olmasına baxmayaraq idarəetmə dərəcəsinə etibar edilir. Mehmanxanalar planetin hər yerində marka halına gəldi, ən əsası inkaredilməz dərəcədə inzibati heyətə zəmanət verdi. Buna görə, mənzil heyətinin intensivliyinin genişləndirilməsi məsələsi bəlkə də səyahət sənayesindəki ən böyük problemdir.

Qrupun bu məkanda hazırladığı maraqlı nöqtələri, işin nəticəsinin maddə deyil, kömək olmasıdır. Fəaliyyət göstərdikləri müddətdə səyahət sənayesi müəssisəsinin işçiləri müştərilərinə müxtəlif növ idarəetmələr təklif edirlər. Hər şey deyildikdə, səyahət sənayesi rəhbərliyi, səyahət edənlərə, səyahət edərkən və satın alarkən, daimi evlərindən kənarında olan idarələr və mallar satarkən bir çeşiddə yaşayış yeri vermək üçün bir sıra təlimlər təklif edir. Təcrübə ilə desək, səyyah administrasiyası tətillik edən administrasiyaların təklifi və təklifi ilə müxtəlif vaxt və məkanın nəticələri və təklifinin yaradılması ilə qarışıq, çətin, uzun məsafəli bir fikirdir. Səyahət sənayesindəki yardım qarşılıqlılığı fəvqəladə dəqiqlik və iş birliyinin danılmaz

dərəcəsinə tələb edir. Buna görə səyahət sənayesindəki mükəmməl rəhbərliklər, əhalinin hərəkətdə olması, maraqlı yerlər, əyləncə, fərqli otel şəraitində dəstək xərclərini artırır. Eynilə, böyük idarəetmə, yüksək pul aktivləri olan müştərilərin cəlb edilməsi üçün əhəmiyyətli bir səbəbdir və bu da tanış olmayan ticarət gəlirlərinin genişləndirilməsində, müxtəlif məhsulların göndərilməsinə ehtiyacın azaldılmasında və alıcı mal ehtiyatlarının yaxşılaşdırılmasında əhəmiyyətli bir hissəni öz üzərinə götürür.

Bir səyahət sənayesi işçiləri üçün müxtəlif fərdi və mütəxəssis ehtiyacları var. Əsas toplanış dəyişikliyə daha az meyl edən ehtiyacları və fərdi xüsusiyyətləri özündə cəmləşdirir. Bunlara işgəncə vermə, yenilikçi bir yol, sürətli reaksiya, böyük yaddaş, səliqə və s. Daxildir. Bir model verilə bilər. Sonrakı toplama iş anlayışı və təlimatlı qarşılıqlı fəaliyyət zamanı əldə edilən təcrübəli məlumat və bacarıqları özündə birləşdirir: ixtisas dərəcəsi, əlaqəli qabiliyyətlər, bilinməyən bir ləhcədəki məlumat səviyyəsi, iş intizamı, işin mahiyyəti.

Ümumiyyətlə, millətimizdə işləyən mənzil heyəti ilə bağlı məsələlər iki hissəyə bölünə bilər. Əvvəlcə kömək heyətin gözlənilmədiyi kimi hazır olmadığı səbəbi ilə rəhbərlik standartlarına riayət etmir. Bu, steril standartlardan sonra deyil, imtiyazdan və ya soldan masaya doğru necə hərəkət edəcəyinizi bilməməyi özündə birləşdirir və bu cür incəliklər ortaya çıxmağa bilər. İkincisi, işçilərin dil qabiliyyətinin dərəcəsidir. Sonradan kənar şəxslərin kənar olması, dili bilməyi vacib edən dəyişiklərdən biridir. Azərbaycan və ya dünya şivələrini bilməyən bir müştəri var, yalnız öz dilində əlaqə qurur. Bu cür şəxsləri adi müştərilərə çevirmək üçün öz dillərində ünsiyyət qurmaları lazımdır (Бобылева А. 2018).

Bir səyahət sənayesinin təşəbbüsü üçün şərtlər daha açıqdır: idarəçilərin idarəsini və rəhbərliyin qarşılıqlı əlaqəsini, administratorun vəzifələri barədə məlumatları, hədəflərə çatmaq və müəssisənin məhsuldarlığını artırmaq üçün yanaşmalar, günümüzün məlumat yeniliyindən istifadə etmək bacarığı və yazışma çərçivələri, özünəinam, İK heyəti, düzgün tənzimləmələr və mütəxəssis inkişafını davamlı etmək

bacarığı. Konaklama işçilərinin ciddiliyini qiymətləndirmək üçün qəti məqsəd aşağıdakılardır:

- İl ərzində işçilərin mütəxəssis bacarıqlarının artırılması;
- İş mühitlərinin qabaqcıl ixtisaslaşdırılmış dişli ilə tənzimlənməsi;
- İnternet yeniliyindən istifadə;
- Heyətin icrasını stimullaşdırmaq. Personel sıxlığı fikrinin aydınlaşdırılmasından

sonra, otel işçilərinin ciddiliyini yaxşılaşdırmaq üçün müşayiət olunan rulmanlar təqdim edilə bilər:

1. İşə qəbul saatında nümayəndə üçün ehtiyacların genişləndirilməsi;

2. Hadisələrin təcrübəli dönüşü:

- Hanın iş təlimlərinə və peşə xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq giriş təhsili;
- təcrübəli ilkin şərtlər və fərdi xüsusiyyətlər arasında harmoniyanın təmin

olunması üçün təlim;

- ümumi ixtisas qurma təlimatı;

- böyük biznesin inkişaf etdirilməsinin yeni sahələri tanıdıqda təlimat;

• iş tapşırıqlarının icrasında yeni strategiya və metodlara hakim olmağa hazırlaşmaq.

3. Tətil edənlərin köməyində yeni inkişaflardan istifadə;

4. "0" deformasiya strategiyasından istifadə;

5. İş intizamının pozulmasının azalması;

6. Yardım zamanı işçilərin xərclərinin azalması;

7. Elmi-təşkilati işlərin görülməsi: kadrların ixtisas, təhsil, yaş və temperament səviyyələrinə müvafiq şəkildə bölüşdürülməsi.

Səyahət sənayesinin ciddiliyini genişləndirmək üçün mütəxəssis hazırlığı tələb olunur. Azərbaycanlı otelçilər müştərilərə əhəmiyyətli dərəcədə kömək edə bilərlər. Bununla birlikdə, hələ bir neçə çatışmazlıq var. Faktlar Azərbaycanda, xüsusən də mütəxəssis hazırlığı sahəsində əmin məsələlərin olduğunu göstərir. Buradan başlayaraq hər bir mənzildə işləyən nümayəndələrin təhsil almasına, müstəsna

hazırlıqlarına və yüksək iş anlayışlarına yiyələnmələrinə uyğun bir şəkildə müalicə etmək vacibdir. Başqa bir şey, mənzilin ciddiliyi dərəcəsi düşə bilər.

İşçilərin sıxlığına zəmanət vermək üçün cari məsələlərin həllində ixtiraçılıq fəaliyyətinin komponentlərindən istifadə etmək vacibdir. Hər bir məsələ icra üçün müəyyən bir mahiyyətə, dizayna və texnikaya malikdir və nəticədə ixtiraçı hərəkətin istifadəsi dərəcəsinə əsaslanaraq əldə ediləcəkdir.

Nəhayət, işçilərin yüksək ciddiliyinin yuxarıdakı şərtlərin düzgün icrası ilə həyata keçirilə biləcəyinə diqqət yetirmək lazımdır. Bu vəziyyət üçün mövcud vəziyyəti sürətlə araşdırmaq, ideal seçimlər üzərində qərarlaşmaq və faydalı vəzifələri uğurla icra etmək mümkün olacaq, sadəcə canlı işləmək və axtarışda mübarizə aparmaq. Bu şəkildə, tezisə son hissəsində müşayiət olunan məsələlər araşdırılmışdır:

- otelin ciddi metodologiyası;
- bazar mövqeyi;
- rəqiblərlə döyüşmək üçün istifadə olunan aparatlar;
- iddiaçıların araşdırılması;
- intensivliyin qiymətləndirilməsi;
- Heyəti və onun sıxlığını genişləndirmək üçün görülən tədbirlər və s

Üçüncü hissədən xananın ciddiliyinin və bazarda müəyyənləşdirilmiş mövqeyinin əsas etibarilə təklif şərtlərinə, bazar şərtlərinə uyğunluğuna, varlıqların bir hissəsinə, insan varlığı lövhəsinə, döyüş texnikasına əsaslandığı qənaətinə gəlməyə meyllidir.



### III FƏSİL. RƏQABƏT ÜSTÜNLÜYÜNÜ TƏMİN ETMƏK ÜÇÜN RƏQABƏT STRATEGİYALARI VƏ TƏDBİRLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

#### 3.1. Biznes strukturlarının rəqabət qabiliyyətli strategiyasını təmin edən amillərin qiymətləndirilməsi və təsnifatı

Bir müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsinə dair elmi ədəbiyyatın təhlili, bir təşkilatın rəqabət strategiyalarının hazırlanmasında və həyata keçirilməsində rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsində istifadə olunan kriteriyaların və göstəricilər qrupunun siyahısını formalaşdırmağa imkan verir: (cədvəl 3)

**Cədvəl 3: Müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin əsas (əsas) meyarları və göstəriciləri qrupları**

Kriteriyalar	Göstərici qrupları
	Maddi-texniki təchizat xüsusiyyətləri və mənbələri; təchizatçıların sayı, etibarlılığı; təchizatçı münasibətlərinin mahiyyəti
Təhlükəsizlik	Təhlükəsizlik və personalın keyfiyyəti; kadr dövrüyyəsi; yeni kadrlara ehtiyac; komandadakı psixoloji iqlim
Təşkilat idarəetmə sistemi	Müəssisənin təşkilati-hüquqi forması; mülkiyyətin mahiyyəti və forması; idarəetmə səviyyələrinin və əlaqələrinin sayı; hüquq və vəzifələrin bölüşdürülməsi; nəzarət standartları, idarəetmə xərcləri; idarəetmə metodları; liderlik üslubları; rabitə sistemi; məlumat axınlarının sxemi, onların səmərəliliyi, məlumat bankının və informasiya sistemlərinin mövcudluğu
Müəssisənin işgüzar fəaliyyəti və malların satışının təşviqi və təşviqi səmərəliliyi	Hazır məhsulların stoklama səviyyəsi; satışın gəlirliliyi; istehsal sahələrindən istifadə səviyyəsi; təchizatçı etibarlılığı; sifarişlərə sürətli cavab; xammal təchizatı; investisiya cəlbediciliyi
Məhsulların rəqabət qabiliyyəti	Məhsul keyfiyyəti; məhsul qiyməti
Təşkilatın maliyyə vəziyyəti	Əmlak vəziyyəti göstəriciləri; müəssisənin likvidlik və ödəmə qabiliyyət göstəriciləri; maliyyə sabitliyi göstəriciləri; işgüzar fəaliyyət göstəriciləri; müəssisənin maliyyə nəticələrinin göstəriciləri

**Mənbə:** Бобылева А. 2018: с.86

Rəqabət strategiyalarının hazırlanması və həyata keçirilməsinin elmi ədəbiyyat mərhələlərində ən az öyrənilmiş və buna görə kifayət qədər əks olunmayanlardan biri, müəssisənin mikro daxili mühitini qiymətləndirərkən təhlil olunan meyarlar və göstəricilər qrupunun əsaslandırılmasıdır, yəni. ayrı-ayrı strateji iqtisadi zonalar. Təşkilatın makro-daxili mühitinin analizində istifadə olunan metodologiyaya bənzər şəkildə, strateji idarəetmə zonalarının açıq sistemlər olduğunu nəzərə alaraq, strateji idarəetmə zonalarının iki daxili təhlil sahəsini ayırmağı təklif edirik. Birinci istiqamət müəyyən bir strateji idarəetmə sahəsindəki müəssisə üçün mövcud olan mənbələrin öyrənilməsi ilə, ikincisi təşkilatın istehsal və marketinq fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, meyarlar siyahısı,

**Cədvəl 4: Strateji iqtisadi zonaların təhlilində istifadə olunan meyarlar və göstəricilər qrupları**

<b>Kriteriyalar</b>	<b>Göstərici qrupları</b>
İstehsal ehtiyatlarının mövcudluğu və bəxş edilməsi	Texnologiya, bina, avadanlıqla təminat səviyyəsi, texniki cəhətdən istifadəsi, yaş; tətbiqi texnologiyalar; iş istehsalının təşkili səviyyəsi; torpaq sahəsi, heyvandarlıq və quşçuluq
Maddi və texniki mənbələrin mövcudluğu və təmin edilməsi	Maddi-texniki təchizat xüsusiyyətləri və mənbələri; təchizatçıların sayı, etibarlılığı; təchizatçılarla münasibətlərin təbiəti, dövriyyə kapitalının xüsusiyyətləri
Təhlükəsizlik	Təhlükəsizlik və personalın keyfiyyəti; kadr dövriyyəsi; yeni kadrlara ehtiyac
İstehsal səmərəliliyi	İstehsal prosesi idarəetməsinin səmərəliliyi; istehsal xərclərinin gəlirliliyi; əsas və dövriyyə fondlarının istifadəsinin rasionallığı və səmərəliliyi; əmək məhsuldarlığı
Məhsulların rəqabət qabiliyyəti, bazardakı mövqeyi	Məhsul keyfiyyəti; məhsul qiyməti; bazar payı; müəyyən bir strateji idarəetmə sahəsindəki təşkilatın rəqabət vəziyyəti

**Mənbə:** Бобылева А. 2018: с.95

Rəqabət strategiyalarının formalaşması və inkişafı baxımından müəssisənin daxili mühitinin təhlilinin son mərhələsi hər bir idarəetmə strateji sahəsində, daha sonra bütövlükdə müəssisə üçün strateji rəqabət potensialının müəyyənləşdirilməsindən ibarət olmalıdır.

Fikrimizcə, bir təşkilatın strateji rəqabət potensialı, rəqabətli bir müəssisə strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün mövcud mənbələrin və imkanların cəmi kimi başa düşülməlidir. G.B. Kleiner qeyd edir ki, "... müəssisə potensialı bir qədər mücərrəd bir kateqoriya kimi görünür. Sərhədləri qeyri-müəyyəndir, amillər tam müəyyənləşdirilməyib, mövcud proseslərə təsiri dolayıdır. Ancaq eyni zamanda, bu kateqoriya çox spesifikdir, çünki demək olar ki, hər qərar ona müsbət və ya ciddi mənfəət təsir göstərə bilər.

Strateji rəqabət potensialı yalnız strateji qərarların icrası nəticəsində dəyişdirilə bilən mənbələr tərəfindən formalaşır. Strateji rəqabət potensialının əsasən müəssisənin daxili resursları hesabına formalaşmasına baxmayaraq, bunun müəyyənləşdirilərkən nəzərə alınan göstəricilərdən biri də qurumun bazardakı mövqeyi olmalıdır. Yuxarıda göstərilənləri nəzərə alaraq firmanın rəqabətə davamlı strateji potensialı ilə firmanın strateji potensialı arasında iki əsas fərq olduğuna inanırıq, birincisi, rəqabət potensialı rəqib müəssisələrin müqayisəli təhlili nəticəsində müəyyən edilir, ikincisi, strateji rəqabət potensialını təyin edərkən müəssisənin bazardakı mövqeyi (strateji rəqabət statusu) nəzərə alınır.

Beləliklə, bir müəssisənin daxili mühitinin təhlili, təşkilatın iki daxili sahəsinin (zonasının) - mikro-daxili və makro-daxili tədqiqatını tələb edən mürəkkəb bir prosedurdur.

Xarici və daxili mühitin hərtərəfli təhlili, müəssisənin fəaliyyətindəki məhdudiyyətlər, xarici mühitdən gələn təhdid və imkanlar, şirkətin inkişaf perspektivləri müəyyənləşdirilir, məqsədlərə çatmaq üçün strateji alternativlər formalaşdırılır.

Başlanğıcda, alternativ inkişaf variantlarının hamısı nəzərdən keçirilir, bunlardan qiymətləndirmə prosesində, nəzərdə tutulan hədəflərə daha çox çatmağı təmin edəcək, resurs imkanları çərçivəsində həyata keçirilə bilənlər seçilir. qəbul olunmuş performans meyarları sistemi. Strateji alternativlərin seçilməsi prosesi təşkilatın strateji mövqeləşdirilməsinə, strateji idarəetmə sahələrinə, ayrı bir məhsula əsaslanma

bilər. Matrix analiz vasitələri, korporativ və iş strategiyalarının inkişafı üçün strateji idarəetmədə geniş istifadə olunur.

Elmi ədəbiyyatın təhlili, beş qrupa birləşdirdiyimiz alternativ strateji qərarların seçilməsi üçün aşağıdakı meyarları ayırmağa imkan verdi: Planlaşdırma, maliyyə və müəssisə rəhbərliyi.

- xarici mühitin imkanlarına / təhdidlərinə reaksiya;

• rəqabət üstünlükləri əldə etmək;

• müəssisənin məqsədlərinə uyğunluq;

• strategiyanın mümkünlüyü;

• müəssisənin digər strategiyaları ilə əlaqəsi nəzərə alınmaqla (müxtəlif səviyyəli strategiyalar)

Hər bir alternativin bir müəssisənin gələcəyi üçün ehtimal olunan iqtisadi təsirini qiymətləndirmək üçün ən yaygın metod üç ssenari təqdim edən ssenarilərin hazırlanmasıdır: nikbin, bədbin və ən ehtimallı. Əgər bu üç ssenari müəssisənin riskə münasibətini, xarici və daxili mühitin təzyiqini və üst rəhbərliyin şəxsi maraqlarını kifayət qədər əks etdirirsə, bu zaman müəssisənin hədəflərinə çatmasına ən yaxşı töhfə verən strateji alternativ seçmək üçün təsirli bir vasitədir.

Ən məntiqli əsaslandırılmış, fikrimizcə, N.S. tərəfindən hazırlanmış rəqabət strategiyalarının həyata keçirilməsidir. Xüsusilə, strategiyaların həyata keçirilməsi prosesinin aşağıdakı mərhələlərə bölünməsinə təklif edirlər:

➤ strategiyanın həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərində istifadə olunan məlumatların hazırlanması;

➤ qərarların planlaşdırılması, proqramlaşdırılması, büdcələşdirilməsi;

➤ qərarların faktiki icrası;

➤ nəzarət ( Бобылева А. 2018: с.101)

Bu modelin dəyəri, təqdim olunan elementlərin məzmununun firmanın fəaliyyət göstərdiyi xarici şərtlərin dəyişkənlik səviyyəsindən asılı olaraq dəyişməsidir, bu

da bu modeldən təlatümlü bir vəziyyətdə fəaliyyət göstərən Rusiya müəssisələrinin fəaliyyətində istifadə edərkən xüsusilə vacibdir. mühit.

Bütün strateji qərarlar təsdiq edilmiş planlar, əmrlər, sərəncamlar və digər təşkilati sənədlər şəklində xüsusi icraçılara çatdırılmalıdır, yəni. idarəetmə qərarları təşkilati qərarlara çevrilməlidir.

Rəqabət strategiyaları müştərilərin cəlb edilməsinə və məmnun edilməsinə və bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə yönəlmiş bir sıra təşəbbüslərdir. M. Porter üç növ rəqabət strategiyasını müəyyənləşdirdi:

Qiymət liderliyi - istehlakçıları bazarda ən aşağı qiymət hesabına cəlb etmək;

Fərqlilik - şirkətin məhsulu ilə rəqiblərin məhsulları arasındakı fərqləri maksimum dərəcədə artıraraq istehlakçıları cəlb etmək;

Diqqət mərkəzləşdirmə, şirkətin müəyyən bir xüsusiyyətə əsaslanan dar bir istehlakçı segmentinə yönəlməsidir.

Rəqabət strategiyasının seçimi üç komponentin tərifinə əsaslanır: məhsul (məhsulun fərqləndirmə dərəcəsi), bazar (bazarın bölünmə dərəcəsi) və şirkətin fərqli səlahiyyətləri (Cədvəl). Praktikada rəqabət strategiyaları əlavələr tələb edir.

1. Qiymətlərdə liderlikdən əlavə, optimal xərclər strategiyası mövcuddur - rəqiblər səviyyəsində və ya daha aşağı qiymətlərdə daha yüksək keyfiyyətə görə müştəri dəyərinin artırılması.

2. Fokus strategiyasının həyata keçirilməsi iki yolla mümkündür:

Aşağı maliyyət əsasında fokuslanma. Firmanın dar bir segmentə yönəlməsi və aşağı qiymətə görə rəqiblərini sıxışdırması;

Məhsul fərqlənməsinə diqqət yetirin. Malların və ya xidmətlərin unikal təklifi sayəsində şirkətin dar bir alıcı segmentinə yönəlməsi və rəqiblərini sıxışdırması.

2. Qiymət liderliyi və fərqləndirmə strategiyasını birləşdirmək üçün mümkün variantlar. Fərqləndirmədə maliyyənin azaldılması üsulları marketing yığımlarını azaldaraq standart montaj və hissələrin geniş yayılmasıdır. Şirkətlər

premium bir qiymət təmiz qiymət liderinin qiymətindən üstündür, lakin bu, saf fərqləndiricidən daha aşağı olacaqdır.

**Cədvəl 5: Rəqabət strategiyalarının xüsusiyyətləri**

	<i>Məhsul fərqi</i>	<i>Bazar seqmentasiyası</i>	<i>Fərqli səriştə</i>
<i>Qiymət Liderliyi</i>	(əsasən qiymətə görə)	(kütləvi bazar)	İstehsal və materialların idarə olunması
<i>Fərqləndirmə</i>	(əsasən xüsusiyyətlərinə görə)	(bir çox bazar seqmenti)	Ar-Ge, satış və marketinq
<i>Diqqətli</i>	Aşağıdan yüksəyə (qiymətlər və ya əmlak)	(bir və ya bir neçə seqment)	Hər cür fərqli səriştəlilik

**Mənbə:** Бобылева А. 2018: с.101

**Qiymət liderliyi** - eyni mənfəət səviyyəsində daha aşağı qiymət təklif etmək və qiymət müharibəsində daha yaxşı başlanğıc şərtləri ilə rəqabət etmək bacarığıdır. Aşağıdakı hallarda qiymət liderliyi strategiyası yaxşıdır:

- Qiymət üçün güclü rəqabət,
- Standart bir məhsulun və ya geniş bir istehlakçı üçün nəzərdə tutulmuş bir məhsulun istehsalı,
- Məhsulun standart istifadəsi.

Qiymət liderinin formalaşması texnologiyanı təkmilləşdirmək, birbaşa marketinq, məhsul dizaynını sadələşdirmək, əlavə istehlakçı xüsusiyyətlərini rədd etmək və təməl ehtiyaclara yönəltməklə dəyər zəncirinin yenidən qurulmasına əsaslanır.

Porter rəqabətçi qüvvələr modelinə görə qiymət liderini təhlil edərək aşağıdakı xüsusiyyətlər ayırd edilə bilər:

Qiymət lideri potensial rəqiblərdən nisbətən təhlükəsizdir və qiymət üstünlüyünü qoruyur;

Qiymət lideri girişdə tədarükçülərin və çıxışda alıcıların artan təzyiqinə rəqiblərdən daha az həssasdır: kütləvi bazar "ticarət" dəki mövqelərini gücləndirir;

Əvəzedici məhsullar bazara daxil olduqda, qiymət lideri qiyməti endirə və bazar payını qoruya bilər.

Strategiyanın aşağıdakı mənfi cəhətləri var:

- Uzun sürən qiymət müharibələri mümkündür;
- Rəqiblər qiymət azaltma metodlarından istifadə edə bilərlər;
- Maliyyənin azaldılmasına həddindən artıq aludə olma riski var;
- Strategiya hər növ iş üçün uyğun deyil.

**Fərqləndirmə** istehlakçılar tərəfindən bənzərsiz olaraq qəbul edilən məhsul və ya xidmətlər yaratmaqla rəqabət üstünlüyünə nail olmaqdır. Eyni zamanda şirkətlər premium bir qiymət təyin edə bilərlər. Strategiya istehlakçı ehtiyacları və üstünlükləri standart məhsullarla və ya satıcıların əvvəlki tərkibi ilə təmin edilə bilmədikdə həyata keçirilir. Fərqləndirmə bir neçə yolla əldə edilə bilər: unikal məhsul keyfiyyətləri, geniş seçim, unikal xidmət, dizayn və s. Aşağıdakı fərqləndirmə növləri fərqlənir:

- Məhsul fərqi, rəqabətdən daha yaxşı xüsusiyyətləri olan məhsulların təklif edilməsidir;
- Təsvir fərqi, onları ən yaxşı şəkildə rəqiblərindən fərqləndirən bir təşkilat və / və ya məhsul imicinin yaradılmasıdır;
- Xidmət fərqliliyi, daha yüksək və çoxşaxəli əlaqəli xidmətlərin təklif edilməsidir.
- Porterin rəqabətçi qüvvələr modelinə görə fərqləndiricini təhlil edərək aşağıdakı xüsusiyyətlər ayırd edilə bilər:
  - İstehlakçılar məhsullarına davamlı sədaqət göstərdikləri müddətdə şirkətin bir üstünlüyü var;
  - Güclü təchizatçılar nadir hallarda problem yaradırlar, çünki şirkət maliyyədən daha çox qiymət yönümlüdür;
  - Əvəzedici məhsullar yalnız istehlakçıları eyni dərəcədə təmin edə bildikləri təqdirdə təhlükə yaradır;

Xüsusilə təqlid şərtlərində istehlakçıların gözündə özünəməxsusluğu qorumaq əsas problemə çevrilir.

Strategiya aşağıdakı şərtlər daxilində uğursuz ola bilər:

- Alıcının nöqteyi-nəzərindən xərclərini azaltmayan və ya ona yeni üstünlüklər verməyən fərqləndirici əmlakın yaradılması;
- Qiymət rəqiblərin qiymətindən xeyli yüksək olduqda və məhsulun xüsusiyyətləri istehlakçının ehtiyaclarını üstələdikdə həddindən artıq fərqlilik;
- Əlavə əmlak üçün çox yüksək qiymət;
- Məhsulun yeni xüsusiyyətləri barədə istehlakçı bildirişinin olmaması;
- Alıcı üçün dəyərli olan xüsusiyyətlərin səhv başa düşülməsi və ya məlumatsızlığı.

**Diqqətli** məhdudlaşdırma və ya aşağı qiymətli yanaşmanın tətbiq olunduğu məhdud segment qrupu ilə işləməyi nəzərdə tutur. Bir strategiyanın tətbiqi aşağıdakı hallarda məqbuldur:

- Bazarda mənfəət təmin edən bir segment var;
- Liderlərdən segmentə maraq yoxdur;

Sənayedə ən maraqlıları seçməyə imkan verən kifayət qədər sayda segment var.

Porter modelinə görə fəaliyyətlərini cəmləşdirən bir şirkətin təhlili, aşağıdakı xüsusiyyətləri ayırd etmək olar:

Fokuslu bir şirkət nisbətən kiçik həcmdə alış-veriş edir. Ancaq sadıq müştərilər üçün qiymətləri artırma biləcəyi müddətcə bu çatışmazlıq o qədər də əhəmiyyətli deyil;

İstehlakçılarla daha yaxın əlaqə mövcuddur;

Bir şirkətin çalışdığı yer, texnologiyada və ya istehlakçı zövqündə dəyişikliklərə görə birdən yox ola bilər.

Diqqətli strategiyalar, bir şirkətin maliyyəsi rəqabətdən daha aşağı olduqda və məhsulları istehlakçıların ehtiyaclarını rəqiblərinkindən daha yaxşı qarşıladıqda üstünlük verir.

Strategiyanın tətbiqi aşağıdakı çatışmazlıqlar ilə əlaqələndirilir:



- Şirkətin rəqiblər tərəfindən sıxışdırılması riski var;
- Müəyyən bir seqmentin ehtiyacları və tələbləri dəyişə bilər;
- Seqment o qədər cəlbedici ola bilər ki, bir çox rəqibin diqqətini çəkəcəkdir.

**Optimal xərc strategiyası** şirkətdən təcrübəni və eyni zamanda xərcləri azaltmaq və məhsulu fərqləndirmək bacarığını tələb edir. Məqsəd istehlakçıya əsas xüsusiyyətləri baxımından gözləntiləri qarşılayan və qiymət baxımından gözləntiləri üstələyən yüksək dəyərli bir məhsul təqdim etməkdir. Ən sərfəli strategiya müəyyən bazar şərtlərinin mövcudluğunda müvəffəqiyyəti təmin edir. Alıcıların yüksək məhsul fərqlənməsinə alışdıqları, lakin qiymətə həssas olduqları bazarlarda, səmərəli bir strategiya, maliyyə liderliyi strategiyasından və ya təmiz fərqləndirmə strategiyasından daha təsirli olur.

Ən başlanğıcda "strategiya" ifadəsi yalnız hərbi sahədə istifadə edilmişdir. Bir komandir sənətini, hərbi əməliyyatları idarə etmək, inkişaf və əlbətdə ki, qoşunların hərəkətini idarə etmək bacarığını ifadə edirdi. Sonradan bu müddət demək olar ki, hər hansı bir təşkilatın rəhbərinə şamil olunmağa başladı. Lider bu sənətə yiyələnmişdir.

Qarşıya qoyulmuş hədəflər hərəkətin istiqamətini, təşkilatın fəaliyyət istiqamətini göstərməlidir. Nəticə bundan asılıdır: təşkilatın planlaşdırılan nəticələri əldə edib etməyəcəyi. Eyni hədəfin müxtəlif Təşkilat nə üçün çalışacaq?" Fəaliyyət planı suala cavab verir: "Qarşıya qoyulmuş hədəflərə çatmaq üçün nə etmək lazımdır?" Bununla yanaşı, strategiya aşağıdakı suala cavab verir: "Hədəflərinə çatmaq üçün təşkilat hansı şəkildə və necə hərəkət edəcək və hərəkət edəcək?"

Strategiya:

1. Keçmiş və gələcəyi birləşdirin.
2. Təşkilatın inkişaf yolunu göstərin.

Strategiya nədir? Bu ümumi bir istiqamətdir, rəhbərlik etdiyi rəqabət üstünlüklərinin və davamlı olanların təmin olunduğu bir sıra qaydalar, prinsiplərdir. Həqiqətən sahib olduğu imkanlara əsaslanaraq təşkilat üçün qarşıya qoyulan digər hədəflər. Xarici mühitin elementləri ilə əlaqələr də vacibdir.

Rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üçün bir çox strategiya var, lakin əsas rəqabət strategiyaları aşağıdakılardır:

1. Maliyyə liderliyi.
2. Fərqləndirmə.
3. Fokuslanma (konsentrasiya).
4. Erkən bazara giriş (yenilik).
5. Sinerqizm.

Rəqabət strategiyası "Maliyyət Liderliyi" məhsulun vacib elementlərinin xərclərinin aşağı olması səbəbindən əldə edilməsinə yönəlmişdir. Buna görə, malların dəyəri də rəqiblərin mallarına nisbətən azalacaq. Bir sözlə, daha az xərclə mənfəəti maksimuma çatdırın. Lakin bu strategiya məhsullara olan tələbin qiymət baxımından yüksək dərəcədə elastik olduğu və eyni zamanda homojen olduğu bir vəziyyətdə qəbul edilə bilər. Eyni zamanda, marka adlarındakı fərq istehlakçılar üçün əhəmiyyətli bir rol oynamır. Ancaq müəssisə ucuz xammal, işçi qüvvəsi əldə etməli, bənzərsiz avadanlıqdan və qabaqcıl texnologiyalardan istifadə etməlidir. Bütün bu amillər xərcləri azaltmağa kömək edir. Bu vəziyyətdə əsas diqqət xərclərin azaldılmasına yönəldilməlidir və burada keyfiyyət və xidmət o qədər də vacib deyil.

Standart bazardakı bir məhsulla bütün bazara xidmət etməyi hədəfləyən Maliyyət Liderliyindən fərqli olaraq, Məhsul Fərqləndirməsinin rəqabət strategiyası, özünəməxsusluğu üçün ödəmək istəyən istehlakçılar üçün xüsusi məhsullar (mallar) istehsalına yönəlmişdir. Bu vəziyyətdə, maliyyət və qiymət, buna görə də yüksəlir. Bazarda məhsulların müxtəlifliyinə səbəb olan bu strategiya idi. Həm də yüksək keyfiyyətli markalı məhsullar təqdim etdi.

Aşağıdakı fərqləndirmə növləri var - bunlardan dördü var:

1. Məhsul fərqi (müəssisələrə əsaslanaraq).
2. Xidmət fərqləndirmə.
3. Kadrların fərqləndirilməsi.
4. Təsvir fərqi (Антонов Г.Д., 2016)

Özünəməxsusluq mənbələri hər sahə üçün fərqlidir. Ancaq artan qiymət əlavə xərcləri ödəməsə, bu strategiya uğursuz ola bilər.

Rəqabət strategiyası "Fokuslaşma" (və ya dar ixtisaslaşma) öz iqtisadi fəaliyyətinin əhatə dairəsi ilə məhdud bir seçimdir. İstehlakçıların dairəsi kəskin şəkildə ayrılmışdır. "Fokuslaşma" yuxarıda göstərilən strategiyalardan köklü şəkildə fərqlənir. Dar rəqabət seçiminə əsaslanaraq, kiçik müəssisələrə xas olan sahə bazarında. Bu strategiyanın seçimi əsasən maliyyə mənbələrinin çatışmazlığı ilə əlaqədardır, lakin daha vacib səbəb bu sahəyə girişdəki maneələrdir.

Rəqabət strategiyası "Sinerji" ümumi bir rəhbərlik altında iki və ya daha çox iş vahidinin birləşməsidir. Ticarət praktikasında bu  $(2+2)>4$  deməkdir. Bu, kəmiyyətdən yeni keyfiyyətə keçiddir. Müəssisənin səmərəli fəaliyyətini nəzərdə tutur, yüksək gəlirliliyə kömək edir, lakin idarəetmənin səmərəliliyini və çevikliyini azaldır.

Strateji plan, müəyyən edilmiş hədəflərə çatmağa yönəlmiş bir müəssisənin (təşkilatın) və bütün bölmələrin sosial-iqtisadi fəaliyyət proqramıdır.

### **3.2. Biznes strukturunun rəqabət qabiliyyətli strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün təlimat**

Son illərdə qonaqpərvərlik sənayesi həm bölgəsi daxilində, həm də xaricində turizm istiqamətləri arasında artan bir rəqabət səviyyəsi ilə qarşı-qarşıya qaldı. Bu şəraitdə, yüksək keyfiyyətli otel xidmətlərinə olan tələbatı ödəməyə imkan verən öz rəqabət qabiliyyətlərini təmin etmək problemini həll etmək, otel sənayesinin əsas rəqabət üstünlüyü olur. Otelin rəqabət qabiliyyətinə, müəyyən bir iqtisadi subyektin mövcud maliyyə, iqtisadi və siyasi şəraitdə, o cümlədən otel xidmətləri göstərmək üçün fəaliyyətin xüsusiyyətləri, o cümlədən strateji cəhətdən fəaliyyət göstərmək qabiliyyətini müəyyənləşdirən bir çox amillər təsir göstərir.

Azərbaycan Respublikasının tərkib hissələrində otel biznesinin inkişafı məzmununa görə çox fərqlidir və bu fərq hər bölgənin xüsusiyyətləri, istehsal quruluşu və ixtisaslaşması, coğrafi yeri, mədəniyyəti və s. ilə əlaqədardır .

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı bu gün ümumi otaq ehtiyatı 3874 otel otağı olan 150-dən çox otel və otel var. Bunu bu sahədəki xidmətlərin son dərəcə aşağı payı sübut edir - bu gün Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı-nun ümumi xidmətlər həcmnin yalnız 1,4%-ni otel biznesi tutur, əhalinin 1%-dən bir qədər çoxu bu sahədə işləyir. Yerli otellərdə yerləşmə qiymətləri də nisbətən yüksəkdir.

**Cədvəl 6: Otel biznesinin rəqabətqabiliyyətliliyinin SWOT analizi**

<b>Potensial Daxili Güclər</b>	<b>Potensial daxili zəif tərəflər</b>
<p>Otel işində uzun illər təcrübəsi. Otaq fondunun tutumu. Satış və marketinq şöbəsi. Bir neçə bazar seqmentində işləmək bacarığı. Daimi korporativ qonaqların və tərəfdaşların olması. Otaqlar kateqoriyası nəzərə alınaraq çevik qiymət siyasəti. Rahat yer. Əsas fondların yenidən qurulması və yenilənməsi. Öz istehsal və iaşə müəssisələri. WEB saytının mövcudluğu, İnternetdə reklam.</p>	<p>Birləşdirilməmiş istehlakçılar, tərəfdaşlar, rəqiblər haqqında məlumatların təhlilinin olmaması. İxtisaslı kadrların cəlb edilməsində maliyyə problemləri. Marketinqin passiv rolu, otel xidmətlərinin təşviqi zəif siyasəti. Reklamın alıcılar üzərində təsir dərəcəsinin təhlilinin olmaması. Daimi müştərilərə xidmət göstərməklə əlaqəli idarəetmə və icra heyətinin səriştəsinin bəzi aspektlərini itirmək. Qərar vermə sürətinin aşağı olması. Fəaliyyətin zəif iqtisadi səmərəliliyi. Əsas fondların yüksək dərəcədə köhnəlməsi. Avadanlıqla təchiz olunmuş ərazinin olmaması. Otel təsnifatının müəyyən bir səviyyəyə uyğunluğunun normativ təsdiqinin olmaması. WEB saytıdan istifadə edərək otaqlar və otel xidmətləri sifariş etmək və sifariş etmək üçün elektron sistemin olmaması.</p>
<b>Potensial xarici imkanlar</b>	<b>Potensial xarici təhdidlər</b>
<p>Yeni bazar seqmentlərinə daxil olmaq. Əlavə istehlakçı qruplarına xidmət etmək imkanı. Xidmət texnologiyalarının inkişafı və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi. İstehlakçılarla daha təsirli ünsiyyət qurma imkanı. Bazarın marketinq araşdırması. Xidmət işçilərinin peşəkar inkişafı, işçilərin təşviq proqramlarının həyata keçirilməsi.</p>	<p>Bazara giriş üçün maneələrin azaldılması - yeni rəqiblərin meydana çıxması. Otel xidmətləri istehlakçılarının ödəmə qabiliyyətində və zövqlərində dinamik dəyişiklik. Bazarın dinamik inkişafı ilə sərt rəqabət. Maliyyə və iqtisadi böhran. Xarici maliyyədə azalma. Xarici iş mühitinin qeyri-sabitliyinə həssaslıq.</p>

**Mənbə:** Jumeirah Bilgah Beach Hotel məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku-dakı otel biznesi üçün ən ciddi məhdudlaşdırıcı amillərdən biri də otel sənayesinin inkişaf səviyyəsinin aşağı olmasıdır, bu, ilk növbədə, xidmət səviyyəsinə, göstərilən xidmətlərin qiymət və keyfiyyət nisbətinə və mədəniyyətinə aiddir. xidmət. Bütün bunlar müvafiq olaraq Samara bölgəsindəki otel bazarının rəqabət qabiliyyətini azaldır və turistlər başqa marşrutları seçirlər. Bu şərtlər daxilində bir çox otel sahibi Samara bazarındakı mövqelərini gücləndirməyi düşünürdü. Bu gün və uzun müddətdə uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün otel rəhbərliyi gələcəkdə öz yollarında hansı çətinliklərin yarana biləcəyini və yarana biləcəyini və təşkilat üçün hansı yeni fərsətlərin açıla biləcəyini müəyyənləşdirə və proqnozlaşdırmağı bacarmalıdır. Xarici mühitdəki qeyri-müəyyənlik şəraitində səmərəlilik yalnız bazarda rəqabətə davamlı olmaq üçün müvafiq təşkilatı səviyyədə uzunmüddətli strategiyalar yarada və həyata keçirə bilən müəssisələr tərəfindən əldə edilir. Bir otel şirkətinin rəqabət qabiliyyətini qiymətləndirmək və seçilmiş seqmentdə rəqabət strategiyası inkişaf etdirmək üçün klassik SWOT-analiz modelindən istifadə etmək lazımdır. Samara ərazisində fəaliyyət göstərən otel müəssisələrinin təhlili SWOT-analizdə nəzərə alınmalı olan aşağıdakı əsas amilləri ayırmağa imkan verdi (Cədvəl 6).

Əvvəllər güclü və zəif tərəfləri nəzərə alaraq, cədvəl 7-də təqdim olunan bir SWOT matrisi tərtib edilmişdir (Əlavə 2).

Jumeirah Bilgah Beach Hotel Baku-nun otel bazarının vəziyyətinin nəzərdən keçirilməsi və qiymətləndirilməsi, habelə SWOT-analiz məlumatları, otel müəssisələri üçün rəqabət strategiyasının hazırlanması məqsədini dəqiq müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Rəqabət strategiyasının həyata keçirilməsi vasitələrini seçərkən Samara otellərinin rəhbərliyi ilk növbədə böyümə və inkişaf üçün öz potensiallarına etibar etməlidir. Seçilmiş strategiyaları həyata keçirmək üçün bir vasitə olaraq, otellərin fəaliyyətində mövcud üstünlüklərdən istifadə etməklə yanaşı, yeni tədbirlər də tətbiq etmək lazımdır:

1. Otellərin və digər yerləşdirmə obyektlərinin dövlət təsnifatı sistemi çərçivəsində kateqoriyalara görə otellərin qiymətləndirilməsi və sertifikatlaşdırılması.
2. Otel şirkətinin rəqabətqabiliyyətliliyini və gəlirliyini təmin edən keyfiyyət sisteminin tətbiqi
3. Marketinqə əsaslanan, məhsul və xidmətlərin istehsalı və satışı üçün lazımı şərtləri təmin edən effektiv idarəetmə.
4. Otelin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılmasına yönəlmiş tədbirlərin vacib tərkib hissəsi kimi kadr hazırlığı.
5. İnnovasiya strategiyasının həyata keçirilməsi.

Rəqabət strategiyasını həyata keçirən bu vasitələr Samara otel müəssisələrinə xidmət növlərini genişləndirməyə, gələcəyə tələb yaratmağa, hədəf müştərilərə xidmət proqramlarını şaxələndirməyə və uyğunlaşdırmağa, müştəri məmnuniyyətinin keyfiyyətini və səviyyəsini vaxtında təhlil etməyə imkan verəcəkdir. rəqiblərlə müqayisədə daha yaxşı müştəri xidməti göstərin. Təklif olunan fəaliyyətlər, uyğun həyata keçirilməsinə tabe olaraq, böyük turist qruplarını cəlb edəcək, bu da öz növbəsində otaq fondunun istifadəsinə və buna görə otel müəssisələrinin maliyyə və təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə təsir göstərəcəkdir.

### **3.3 Rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi və biznes strukturlarının rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsinin strateji komponentinin formalaşdırılması üçün tədbirlərin əsas istiqamətləri**

Rəqabət üstünlüyü, şirkətin məhsullarını alıcıları üçün yarada biləcəyi müştəri dəyərinin onu yaratmaq maliyyəindən artıq olması ilə rəqabət üstünlüyü artır. Dəyər alıcıların ödəməyə hazır olduqları şeydir. Daha böyük dəyər, istehsalçıdan ekvivalent mallar üçün rəqiblərdən daha aşağı bir qiymət təklif etməsindən və ya daha yüksək qiymətdən üstün bir məhsul və ya xidmətin bənzərsiz faydalarından yararır.

Rəqabətin azaldılması strategiyasına dair aşağıdakı təklifləri qeyd edə bilərik:

- rəqibin sahib olmadığı yenilikçi bir çeşidə keçid. eyni zamanda, müştərilərin miqrant qatlarını və rəqiblərdən müştərilərin bir hissəsini cəlb edir:

- dünyanın məşhur markaları ilə bir çeşidin tətbiqi;

- mallarını və ya xammallarını şirkətləri tərəfindən eyni çatdırılma kanallarından istifadə edərək bir rəqibə çatdırmaq imkanlarının məhdudlaşdırılması (məhdudlaşdırma daha sərfəli müqavilələrlə əldə edilir);

- paylama və ya diler şərtləri yerinə yetirildikdə rəqibin aparıcı dünya şirkətlərindən müstəsna olaraq mal əldə etmə və paylama qabiliyyətinin məhdudlaşdırılması (eyni şirkətlə daha sərfəli şərtlərlə müqavilə bağlamaq və ya oxşar məhsullar üçün eyni dərəcədə tanınmış bir şirkətlə diler müqaviləsi bağlamaq);

- satış yerlərinin əsas rəqibə yaxın yerdə açılması. Eyni zamanda satılan mallar daha ucuz, daha keyfiyyətli və ya digər cəlbedici xüsusiyyətlərinə görə fərqlənməlidir;

- rəqibin reklam təqdim etdiyi, lakin daha böyük bir sahə ilə, təkrarlanma tezliyi ilə, böyük endirimlər göstərərək eyni mediada və nəşrlərdə reklam yerləşdirilməsi;

- bir qrup cəlbedici məhsul üçün qiymət endirimi və keyfiyyətin yaxşılaşdırılması.

#### **Qaldırma strategiyası təşkilatı:**

- nomenklaturada bir artım, nomenklaturanın üst-üstə düşən hissəsi ortalama bir qiymətə ən azı bir qədər, ancaq bir rəqibin qiymətindən daha aşağı olmalıdır:

- rəqiblərə nisbətən cəlbedici məhsullar qrupu üçün qiymətlərin ən az 5% enməsi;

- inkişaf malların keyfiyyəti yüksəldilməsi;

- inventar artımı (rəqiblərin məhdud ehtiyatı varsa və ya sifarişlə satarsa təsirli bir vasitədir);

- orta qiymət səviyyəsi əsas rəqibin səviyyəsindən yüksək olmamalıdır;

- xidmətin inkişafı, əlaqəli xidmətlərin göstərilməsi (quraşdırma, quraşdırma);

- əsas rəqibdən uzaq yerlərdə filialların açılması;
- xammal, mal tədarükçüləri ilə şaquli inteqrasiya;
- fəaliyyətlərin şaxələndirilməsi və yeni istiqamət rəqabətin zəif təsiri zonasında olmalıdır;
- korporativ qəzetlərin yaradılması və onların pulsuz yayılması;
- səlahiyyətli mütəxəssislərin cəlb edilməsi, ixtisasların artırılması, ənənəvi satıcılar məktəbinin menecerlər sistemi ilə əvəzlənməsi.

### **Rəqabətin qarşısını alma strategiyası:**

- bir qrup cəlbedici malın keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, orta qiymət səviyyəsinin azaldılması da daxil olmaqla hər istiqamətdə kütləvi hücum. çeşidin genişləndirilməsi, inventarın artırılması, xidmətlər çeşidinin yaxşılaşdırılması;

- "Reklamda müvəqqəti sıçrayış": qısa müddətdə (rəqabətin yatırılması və müştərilərin sayının artması ilə müəyyənləşdirilir) reklam daşıyıcılarının tezliyi, həcmi, sahəsi və sayı kəskin şəkildə artır;

- reklamların rəqiblə eyni mediada yerləşdirilməsi və üstəlik yeni medianın inkişafı;

- malların təşviqi sistemində lazımsız vasitəçilərdən qurtulmaq, qiymətləri endirmək və tədarükün sabitliyini təmin etmək üçün ticarət və sənaye birliklərinin yaradılması;

- bir sıra rəqiblərin maraqlarını və imkanlarını birləşdirmək və güclü bir rəqiblə qarşılaşmaq məqsədi ilə birliklər kimi sənaye birliklərinin yaradılması;

- qiymətlərdə müvəqqəti kəskin azalma.

**Rəqiblərin təcrübəsini öyrənmək və kopyalamaq üçün bir strategiya təklif edir:**

- rəqib çeşidlərinin öyrənilməsi;
- bir rəqibin məhsulunun keyfiyyətini, yeniliyini öyrənmək;
- bir rəqib xidmətinin öyrənilməsi;



- xidmət tərəfindən cəlb olunan yeni müştərilərin payının müqayisəli təhlilinin aparılması (növlərinin hər birinin təsirinin öyrənilməsi) və yeni müştərilərin cəlb edilməsinin ən təsirli metodlarından bərc götürülməsi;

- bir rəqib müəssisəsinin quruluşunun, kadrlarının, ixtisas səviyyəsinin və xidmətinin öyrənilməsi; ən təsirli sahələrdə təcrübənin təkrarlanması.

### **Rəqabəti tənzipləmək və mənfi nəticələri azaltmaq üçün əsas tipik idarəetmə qərarları:**

Saf rəqabət:

- Qısa müddətdə: rəqiblərin istehsal həcmələrinin təhlili; yeni rəqiblərin meydana çıxmasını izləmək; qiymət dəyişikliklərinin gözlənilməsi.

- Uzunmüddətli dövr üçün: sənayedə giriş maneələrini gücləndirmək - işə girişməyin böyük çətinliklərlə əlaqəli olduğu şəraitin yaradılması: hüquqi, ekoloji və s.; Malların əvəzlənməsinə qarşı mübarizə; malların fərqləndirilməsi, keyfiyyətə ciddi nəzarət yolu ilə dəyişdirilə bilmə dərəcəsinin azaldılması, şirkətin imicinin gücləndirilməsi.

Oligopolistik rəqabət:

- Aktiv bir qiymət siyasəti: rəqiblərin daha böyük bir bazar payı əldə etməsinə mane olmaq üçün rəqiblərin qiymətləri azaldıqda qiymətlərini bərabərləşdirmək; qiymətləri sabitləşdirmək üçün müəssisələrin razılaşmasına dəstək; qiymət liderliyi - tələb və təklifdəki kiçik dəyişikliklərə cavab olaraq qiymət dəyişikliklərinə reaksiya olmaması.

- Aktiv satış siyasəti: aktiv reklam siyasəti; malların bazarda tanıtılmasının aktiv siyasəti (yarmarkalar, sərgilər, təqdimatlar).

İnhisarçı rəqabət:

- Malların istehlakçıya tanıtılması (inkışaf - istehsal - paylama - topdan və pərakəndə ticarət) zənciri boyunca müəssisənin təsir dairəsini genişləndirmək üçün böyümə inteqrasiyası strategiyası.

- Seqment mərkəzləşdirmə strategiyası: çeşidin müəyyən bir hissəsində istehsalda ixtisaslaşma; qiymətə həssas istehlakçılara xidmət göstərməkdə ixtisaslaşmışdır.

- Təcavüzkar bir qiymət siyasəti üçün şəraitin yaradılması: istehsal miqyaslı iqtisadiyyatların təsiri nəticəsində xərclərin azaldılması; texnoloji irəliləyiş; bazar ehtiyaclarının standartlaşdırılması.

- Malların ərazi üzrə səmərəli paylanması strategiyası.

İnhisarçılıq:

- Dövlət tənzimlənməsi: antiinhisar qanunvericiliyi; mülkiyyət münasibətlərinin yenidən qurulması; ixracın təşviqi.

- Şaxələndirmə və yenidən qurma strategiyası.

- İnnovativ inkişaf strategiyaları.

- Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi strategiyası (nizamnamə kapitalındakı pay bloklarına nəzarət).

### ***Əsas Rəqabət Strategiyaları:***

**Xərclər**- məhsul istehsalı və satışı ilə əlaqəli təşkilatın həm ümumi, həm də fərdi xərclərini ifadə etmək üçün istifadə olunan bir termin. Maliyyələr qiyməti müəyyənləşdirmək məcburiyyətində deyil, lakin qiymətlərdə kritik rol oynayırlar. Alıcıların müəyyən bir məbləği ödəmək istəyi istehsalçının xərclərindən asılı deyil. Ancaq satıcının hansı malların və hansı miqdarda istehsal ediləcəyi barədə qərarı məhz həmin malların istehsalının maya dəyəri ilə bağlıdır. Müəssisələr nəyin istehsal ediləcəyi və kimə satılacağı problemini həll etmək mərhələsindədir. digər təhlil obyektlərini araşdırmaqla yanaşı, tuta bildikləri qiymətləri çəkə biləcəkləri xərclərlə müqayisə edirlər: xərclər qiymətlərin təyin olunmasına təsir göstərir. Aşağı maliyyətli müəssisələr daha çox alıcı cəlb etdiyi üçün daha ucuz qiymətlər tələb edə və daha çox şey sata bilər. Digər tərəfdən, çox sayda alıcı cəlb etmək üçün yüksək xərcləri olan müəssisələr, maliyyəti aşağı olan müəssisələrə nisbətən daha ucuz qiymətə mal təklif edə bilmir. Buna görə daha yüksək qiymət ödəməyə hazır olan alıcıları cəlb

etməlidirlər. Beləliklə, xərclərdəki dəyişikliklər müəssisəni ödənilən miqdarı dəyişdirdiyinə görə deyil, firmanın sərfəli təklif edə biləcəyi və alıcılara sərfəli xidmət göstərə biləcəyi malların miqdarını dəyişdirdiyinə görə qiymətləri dəyişdirməyə məcbur edir.

Aşağı maliyyələrə əsaslanan liderlik strategiyasını seçən müəssisələr bütün söylərini xərcləri azaltmağa yönəldirlər ki, bu da mövcud potensialdan səmərəli istifadə ilə mümkün olur.

Aşağı maliyyələrə əsaslanan liderlik strategiyası standart məhsulların kütləvi istehsalına yönəlmişdir. Dəyişən xərclərdən qənaət, istehsalın yüksək ixtisaslaşması sayəsində əldə edilir. İstehsal artdıqca məhsul vahidi üçün sabit xərclər də azalır (Ю.А. Сахарова, 2016).

Bu strategiyanın arxasında duran fikir budur ki, rəqiblərə nisbətən daha az xərc əldə edərək şirkət oxşar məhsullar üçün daha yüksək qiymət (qiymət) ilə rəqiblərin bazar payını azaldaraq artan satış və əlavə qazanc əldə edir.

Maliyyət liderliyi strategiyasının tətbiqi üçün ilkin şərtlər:

- böyük bazar payı;
- məhsullara tələb qiymət elastikdir;
- bazarda qiymət rəqabəti üstünlük təşkil edir;
- böyük topdansatış alıcılarının olması;
- məhsullar standartlaşdırılıb, alıcı onları müxtəlif satıcılardan ala bilər;
- müəssisələr ucuz xammal mənbələrinə, işçi qüvvəsinə və digər istehsal amillərinə sahibdirlər.

Maliyyət liderliyi strategiyasının üstünlükləri:

- yüksək rəqabət mühitində belə gəlirliliyin qorunması;
- aşağı xərclər giriş üçün yüksək maneələr yaradır;

• xərclər baxımından lider, xammal, material, yarı bitmiş məhsullar üçün daha yüksək qiymətlərdə istehlakçı üçün qiymətləri məqbul səviyyədə saxlamağa imkan verən hallarda rəqiblərdən daha çox ehtiyata sahibdir:

- aşağı xərclər əvəzedici məhsulları bazardan sıxışdırmağa imkan verir;
- istehlakçının büdcəsinə diqqət yetirərək etibarlı bir tərəfdaş imici.

Maliyyət liderliyi strategiyasının riskləri:

- mövcud rəqabət üstünlüklərini ortadan qaldıracaq və yığılmış təcrübəni az istifadə edə biləcək texnoloji yeniliklərin ortaya çıxması;
- rəqiblər xərcləri azaltmaq üçün metodlar tətbiq edə bilirlər;
- xərclərin azaldılmasına diqqət yetirmək bazar tələblərindəki (ehtiyaclar) dəyişikliklərin vaxtında aşkarlanmasını çətinləşdirir;
- istehlakçı seçimindəki dəyişikliklər, qiymətlərə həssaslığı;
- maliyyəldirici sürücülərin gözlənilməz hərəkəti rəqiblərə nisbətən qiymət fərqlinin daralmasına səbəb ola bilər.

İstehsal xərclərinin strateji idarə olunması prosesində yalnız daxili amilləri deyil, xarici amilləri də təhlil etmək vacibdir: təchizatçıların, istehlakçıların, rəqiblərin, vasitəçilərin davranışı və s. Bu strategiyayı həyata keçirmək üçün xərclərə nəzarət də lazımdır.

#### **Vahid xərclərini azaltmaq yolları:**

- a) çeşidlərə görə qənaət;
- b) miqyasına görə;
- c) yığılmış təcrübə sayəsində.

**Mənzil** (məhsul çeşidi, məhsul portfeli) firmanın istehsal etdiyi malların "portfelinin" ölçüsüdür; müəssisənin bütün məhsul xətlərinin və fərdi məhsulların cəmi. Məhsul xətti ya fəaliyyət prinsipləri, ya da eyni istehlakçı kateqoriyasına satış, ya da eyni tip mağazalar vasitəsilə satış və ya eyni qiymət aralığında satış prinsipləri ilə bir-biri ilə sıx əlaqəli məhsullar qrupudur.

Çeşid xüsusiyyətləri:

- genişlik (fərqli spesifik məhsul xətlərinin sayı ilə müəyyən edilir);
- uzunluq (müəssisənin xüsusi məhsullarının sayı ilə müəyyən edilir);

- dərirlilik (müəyyən bir məhsul xəttinin hər məhsulunun variant sayı ilə müəyyən edilir);

- tutarlılıq (məhsulların son istifadəsi, istehsal tələbləri və s. baxımından fərqli məhsul xətlərinin yaxınlıq dərəcəsi ilə müəyyən edilir).

Çeşid balanslaşdırılmış olmalıdır, yəni. hal-hazırda məhsulun həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərində olan məhsulları daxil edin.

Məhsul planlaşdırmasının məqsədi malların sinergetik bir "portfelini" seçməkdir. Sinerji, sinergetik təsir, sinerji - prinsipə əsaslanan ümumi bir hədəfə çatmaq üçün birgə fəaliyyət: bütövlük onun hissələrinin cəmindən çox bir şeydir; birləşmə, inteqrasiya, ayrı-ayrı hissələrin sözdə sistem təsiri, ortaya çıxması səbəbi ilə ayrı bir sistemə birləşməsi nəticəsində fəaliyyətin səmərəliliyində artım. Yaranma, bir sistemin ayrı-ayrılıqda öz elementlərinə xas olmayan, lakin bu elementlərin vahid, bütöv bir sistemə birləşməsi səbəbindən ortaya çıxan keyfiyyət, xüsusiyyətlərdir. Sinerjiyanın vacib mənbələrindən biri də fərqli məhsulların ortaq bir maliyyəni bölüşdüyü zaman meydana çıxan qənaətdir. Malların "portfelini" diqqətlə seçən bir müəssisə,

Şirkət daxili xərclərdə səmərəli olmağa əlavə olaraq, müştərilər və təchizatçılarla xarici əlaqələrini seçmək və idarə etməklə də xərcləri azalda bilər. Konsentrasiya və satınalma qənaətindən (inteqrasiya qənaəti) faydalanmaq üçün marketinq fəaliyyətləri ilə bunu təşkil edə bilər. Eyni zamanda xarici strategiyalar aşağıdakı strategiyaları tətbiq etməklə minimuma endirilə bilər (Хорин А.Н., Керимов В.Э. 2015).

Birincisi, müştəri diqqətindən qənaətdir. Konsentrasiya - bir obyekt üzərində fokuslanma. Bir müəssisə bazar araşdırmalarını bir və ya iki məhsula və ya bazar segmentlərinə yönəldərək qənaətləri əhəmiyyətli dərəcədə artırabilir. Aşkar qənaət nöqtələrindən biri tanıtım və reklam xərcləridir.

İkincisi, maddi və texniki dəstəyin (logistika) inteqrasiyasından qənaətdir. Qənaət tədarükçülərlə və satışlarla yaxşılaşdırılmış koordinasiya sayəsində əldə edilir. Təchizatçılarla daha yaxşı qarşılıqlı əlaqə stok xərclərini minimuma endirə bilər və

spesifikasiyaların daha yaxşı koordinasiyası bir tədarükçü məhsulunun daha da incəldilməsinə olan tələbi minimuma endirə bilər və qiymətlərdə daha çox koordinasiya bir şirkəti və onun təchizatçılarını daha rəqabətli və səmərəli edə bilər. Tədarük zəncirinin digər ucunda, paylama prosesində qənaət əldə edilə bilər. Dağıtım səmərəliliyindəki fərqlər bir şirkətin ümumi xərc üstünlüyünü əhəmiyyətli dərəcədə təsir edə bilər. Ehtiyatların saxlanması üçün yüksək xərclər, mərkəzləşdirilməmiş nəqliyyatın aşağı maliyyətlərindən fərqli olaraq, bir çox şirkətə bu stokları mərkəzləşdirərək paylama xərclərini azaltmağa imkan verir. Mərkəzləşdirilməmiş ehtiyatlarda olan kapitalın azaldılması ilə qənaət olunan pul, yük və ya hava yolu ilə onları tez əldə etmək üçün yüksək xərcləri əvəzlədi (Ю.А. Сахарова, 2016).

Üçüncüsü, səmərəli transfer qiymətlərinin istifadəsi. Transfer qiyməti (şirkətdaxili qiymət) - inteqrasiya olunmuş şirkətlərin, müştərək müəssisələrin, müəssisələrin bölmələri arasında mal mübadiləsində istifadə olunan qiymət. İstehsal zəncirindəki bütün şirkətlər - xammal tədarükçüləri, hissələri istehsal edənlər, montaj edənlər və məhsulu son müştəriyə satanlar - bütün fəaliyyət zənciri səmərəli olduqda faydalanırlar. Zəncirdəki əlaqələrdən birinin səmərəsizliyi son müştəri üçün qiyməti artıracaq və beləliklə zəncirdəki bütün əlaqələrin aşağı satışına səbəb olacaqdır. Transfer qiymətləri, müstəqil şirkətlərin bəzən qiymət baxımından daha az rəqabətə davamlı və şaquli inteqrasiya edilmiş rəqiblərindən daha az qazanlı olma səbəblərindən biridir.

Firmanın müxtəlif iqtisadi əlaqələrini nəzərə almağı əhatə edən xərclərin idarə edilməsi strategiyası, daim dəyişən xarici şərtlərə uyğunlaşmağa və rəqabətçi üstünlüklərə nail olmağa imkan verir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

1. Aparılan nəzəri və metodoloji tədqiqatlar əsasında müəssisədəki strateji planlaşdırma prosesinin aşağıdakı qarşılıqlı əlaqəli funksiyaların həyata keçirilməsini əhatə edə biləcəyi aşkar edilmişdir: strategiyanın, müəssisənin inkişafının əsas məqsəd və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi; müəssisədə strateji iş vahidlərinin yaradılması; məhsul bazarının marketing tədqiqatlarının əsas məqsədlərinin əsaslandırılması və aydınlaşdırılması; situasiya təhlilinin aparılması və müəssisənin iqtisadi inkişaf istiqamətinin seçilməsi; əsas marketing strategiyasının və geniş miqyaslı istehsal planlaşdırmasının hazırlanması; taktikaların seçilməsi və verilən tapşırıqlara nail olmaq üçün metod və vasitələrin zərif planlaşdırılması; əsas nəticələrin nəzarəti və qiymətləndirilməsi, seçilmiş strategiyanın və tətbiqetmə metodlarının tənzimlənməsi.

2. Məhsul bazarının işinin təhlili göstərdi ki, inkişaf etmiş bazar əlavə şərtlər tələb etdiyi üçün hələ effektiv bir sistem formalaşdırmır. Məhz: istehsalçıların, işləyənlərin və istehlakçıların müxtəlif mülkiyyət və idarəetmə formaları; bazar subyektlərinin xammal əldə etmək və məhsul istehsalında, məhsulların qiymət səviyyəsini təyin etməkdə və gəlirlərini sərəncamında iqtisadi müstəqillik və məqsədlilik; məhsulların formaları, kanalları və satış həcmələrində seçim azadlığı; hazır məhsulların iqtisadi bölgələr daxilində, ölkə daxilində və xaricdə sərbəst hərəkəti; maliyyə və kredit alətlərinin və büdcə tənzimlənməsi metodlarının effektivliyi, kredit təşkilatları vasitəsilə kredit (uzunmüddətli və qısamüddətli) investisiyalar şəklində borc kapitalının cəlb edilməsi, habelə istehsalçılara və işləyənlərə dövlət dəstəyinin həyata keçirilməsi; bazarın istehsal və qiymət risklərinin sığortası; yerli məhsul istehsalçılarının mənafeyi baxımından sağlam ixrac-idxal və gömrük siyasəti; emal məhsullarının keyfiyyətinə məcburi nəzarətin (sertifikatlaşdırma vəziyyətinin) olması; bazarın bütövlükdə vəziyyəti, habelə ayrı-

ayrı sahələri barədə məlumat toplayan, işləyən və maraqlı şəxslərin diqqətinə çatdıran məlumat və analitik mərkəzlərin və xidmətlərin mövcudluğu;

3. Məhsul bazarı çox sayda qarşılıqlı əlaqə ilə xarakterizə olunan istehsal və dövriyyə sahəsindəki kompleks bir sistemdir. Bundan əlavə, bazar iştirakçılarının hər birinin öz iqtisadi maraqları var. Əmtəə istehsalçıları və emalçıları xərclənmiş vəsaitlərin qaytarılması və mənfəət əldə etmək, istehlakçılar isə öz ehtiyaclarını ödəməklə maraqlanırlar. Bu ziddiyyətlər bazarın dövlət tənzimləməsinin köməyi ilə həll edilə bilər. Dövlət tənzimləməsinin məqsədi qida alt kompleksinin dəstəyi, dəyişiklikləri düzgün istiqamətdə cəmləşdirmək yolu ilə sosial-iqtisadi islahatların gedişatına nəzarət etməkdir.

Bazarın dövlət tənzimlənməsinin obyektiv əsası istehsal dövlətinin ölkənin qida kompleksinin əsas elementlərindən biri kimi tanınması olmalıdır.

4. Məhsul bazarının səmərəli işləməsi, hazırda inkişaf etməmiş məhsul bazarı infrastruktur dəstəyi olmadan mümkün deyil.

Yeni satış təşkilatları - istehlakçı kooperativləri yavaş-yavaş formalaşır və yaradılır; əslində qida yarmarkaları fəaliyyət göstərmir. Fəaliyyəti bazar iştirakçılarını mövcud vəziyyətə yönəltməyə, habelə məhsulların tanıtımına kömək etməyə yönəlmiş informasiya və analitik, marketinq və reklam mərkəzlərinin inkişafı yolu ilə bazara kifayət qədər informasiya dəstəyi tələb olunur.

Sənayenin texnoloji və texniki səviyyəsinin artırılması üçün əsas inkişaf istiqamətləri kimi aşağıdakılar təklif olunur:

- sənaye müəssisələrinin inkişaf prioritetləri çərçivəsində müəssisələrin müstəqil fəaliyyətinin artırılması üçün şəraitin yaradılması; rəqabətə davamlı məhsulların buraxılmasını, mövcud sahələrin genişləndirilməsini və yeni sahələrin inkişafını təmin edən texnologiyaların tətbiqi ilə müəssisələrin texniki cəhətdən yenidən təchiz edilməsi;

- məhsullar üçün hazırlanmış keyfiyyət standartları çərçivəsində sonrakı sertifikatlaşdırma ilə sənaye müəssisələrində müasir keyfiyyət sistemlərinin tətbiqi;



- müəssisələrdə marketing xidmətlərinin yaradılması və rəqabətli marketing strategiyası hazırlamaq üçün hərtərəfli marketing tədqiqatlarının aparılması;

-dövlət dəstəyi ilə lizinq əməliyyatlarının həyata keçirilməsi yolu ilə süd sənayesi müəssisələrinin maddi-texniki dəstək sistemində daxil edilməsi;

- müəssisələrin və sənayenin məhsullarının istehsalı və emalı sahəsində müəssisələrin iqtisadi inteqrasiyasının müxtəlif formalarının təkmilləşdirilməsi və həyata keçirilməsi.

## İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

### Azərbaycan dilində

1. Axundov M.Ə. (2015) Strateji idarəetmə “Ağrıdağ”, Bakı, 512 səh
2. Axundov Ş.Ə. (2016) “Marketinq Dərslik (ikinci nəşri)”, I hissə, Bakı, Elm, 351 səh
3. Əlirzayev Ə.Q. (2017) “İqtisadi və sosial idarəetmə: bazar iqtisadiyyatı, metodoloji prinsiplər, qanunauyğunluqlar”, Bakı, Elm, 145 səh
4. Hüseynov T.Ə. (2015) “Sənayenin iqtisadiyyatı”, Bakı, Çıraq, 365 səh
5. Quliyev T. (2018) “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”, Bakı, 527 səh.

### Rus dilində

1. А.П.Градова (2017) Экономическая стратегия фирмы: Уч. пособие/ Под. Ред. -Спб. – 385 с
2. Аакер Д. (2015) Стратегическое управление. - 7-е издание. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 546 с
3. Акофф Р. (2015) Планирование в больших экономических системах. - М Сов. Радио, 235 с
4. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. (2016) Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений. - М.: Инфра-М, 547 с
5. Ансофф И. (2015) Стратегическое управление. Пер.с. англ./Под ред. Л. И. Евенко-М. – 428 с.
6. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Тумин В.М. (2016) Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Инфра-М- 388 с.
7. Бирман Л.А., Кочурова Т.Б. (2015) Стратегия управления инновационными процессами. - М.: Дело АНХ – 375 с.

8. Бобылева А. (2018) Управление в условиях неустойчивости финансовоэкономической системы. Стратегия и инструменты. - М.: Издательство МГУ- 493 с.
9. Виханский О.С. (2016) Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, - 530 с.
10. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. (2015) Стратегия бизнеса, 2-е изд — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН. Canterbury Business School – 348 с.
11. Грант Р. (2018) Современный стратегический анализ: 7-е издание. - СПб. : Питер – 318 с.
12. Дайан, А.; Букерель, Ф.; Ланкар, Р. (2017) Академия рынка: Маркетинг. М., Пер. с фр – 573 с.
13. Дементьева А.В. (2015) Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. – 458 с.
14. Друкер П. (2016) Эффективное управление предприятием. / Пер. с англ. - М.: Вильямс – 376 с.
15. Коллис Д., Монтгомери С. (2017) Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес- 546 с.
16. Куницына А. Корпоративная стратегия. Harvard Business Review. / Пер. с англ. – М : Юнайтед Пресс, 455 с.
17. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. (2016) Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. / Пер. с англ. - М.: Алипина Паблишер, - 502 с.
18. Кунц Г., О Доннел. (2015) Управление: ситуационный и системный анализ функций управления/Пер.с. англ. В 2-х томах-М.: Прогресс- 581 с.
19. Кусков А. (2015) Планирование деятельности предприятия. // Экономист.- 379 с.
20. Ламбен Жан-Жак. (2017) Менеджмент, ориентированный на рынок. / Пер. с англ. - СПб.: Питер – 483 с.

21. Мак-Дональд М. (2015) Стратегическое планирование маркетинга. / Пер. с англ. - СПб.: Питер-382 с.
22. Нортон Д., Каплан Р. (2017) Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес- 361 с.
23. Минервина И., (2014) Передовые подходы к стратегии бизнеса. Harvard Business Review. / Пер. с англ.. - М.: Юнайтед Пресс, 564 с
24. Петров А.Н. (2016) Методология выработки стратегии развития предприятия.-СПб.: Изд-во СПбУЭФ, - 468 с.
25. Портер М. (2015) Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. В.Д. Шетинина, М., Международные отношения-408 с.
26. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. (2016) Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. / Пер. с англ. - М.: Баланс Бизнес Букс, - 279 с.
27. Свэйм Р. (2015) Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. / Пер. с англ. - СПб.: Питер- 367 с.
28. Сондерс Д., Хулей Г., Пирси Н. (2016) Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. / Пер. с англ. - М.: Баланс Бизнес Букс, - 461 с.
29. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. (2018) Стратегический менеджмент. Учебник Пер. с англ. М., Банки и биржи, ЮНИТИ- 294 с.
30. Фатхутдинов Р.А. (2016) Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. - М.: Эксмо – 382 с.
31. Хоригнер Ч.Т., Фостер Дъ. (2016) Бухгалтерский учет: управленческий аспект/Пер. с англ. Под ред. Я.В. Соколова.-М.: Финансы и статистика- 362 с.
32. Хорин А.Н., Керимов В.Э. (2015) Стратегический анализ. - М.: Эксмо- 547 с.
33. Ю.А. Санамова (2016) Экономика, организация и планирование предприятий /Под ред. -СПб: Изд-во СПбУЭФ – 517 с.

## **İnternet resursları**

1. <https://president.az>
2. <https://www.stat.gov.az> - Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin saytı

## ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1:

**Cədvəl 2: “Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı” otelin otaq qiymətləri**

Otaq növü	Sahəsi	Qonaq sayı, nəfər	Nömrələrin sayı	Qiymət* **, AZN
Deluxe Double Room – 2 yerlik	51 m2	1 v 2	1	451.20
İki ayrı çarpayı il			2	833.40
Düz səthi ekranlı televizor			3	2480.50
Kondisioner			4	2940.80
Şəxsi vanna otağı			5	4501.00
Pulsuz Wi-Fi			6	3861.20
			7	4321.40
Deluxe Double Room – 1 yerlik	51 m2	1 v 2	1	570.20
İki ayrı çarpayı il			2	830.40
Düz səthi ekranlı televizor			3	2480.60
Kondisioner			4	2940.80
Şəxsi vanna otağı			5	3601.00
Pulsuz Wi-Fi			6	3861.20
			7	4321.40
			8	4781.60
Deluxe Room – «king-size» çarpayısı il	51 m2	2	1	629.20
Dəniz görünüşlü			2	2138.40
Düz səthi ekranlı televizor			3	2657.60
Kondisioner			4	3176.80
Şəxsi vanna otağı			5	3696.00
Pulsuz Wi-Fi			6	4215.20
			7	4714.40
			8	5253.60
Premier Room	70 m2	2	1	776.20
Balkon, dəniz görünüşlü			2	2492.40
Düz səthi ekranlı televizor			3	3188.60
Kondisioner			4	3884.80
Şəxsi vanna otağı			5	4581.00
Pulsuz Wi-Fi			6	5277.20
Nümayəndəlik otağı	75 m2	2	1	983.20
Balkon, dəniz görünüşlü			2	2846.40
Düz səthi ekranlı televizor			3	3719.60
Kondisioner			4	4592.80
Şəxsi vanna otağı			5	5466.00
Pulsuz Wi-Fi			6	6339.20
			7	7212.40
			8	7885.60
Lüks otaq	130 m2	2	1	2575.00
Bir çarpayılı			2	3850.00
Səs izolyasiyası			3	5525.00

Düz səthi ekranlı televizor			4	6800.00
Kondisioner			5	8475.00
Şəxsi vannə otağı				
Pulsuz Wi-Fi				
Lüks otaq	205 m2	2	1	2870.00
İki çarpayılı			2	4640.00
Balkon, dəniz görünüşlü			3	6410.00
Düz səthi ekranlı televizor			4	8180.00
Kondisioner		3 qonaq		6587.00
Şəxsi vannə otağı		4 qonaq		6761.00
Pulsuz Wi-Fi		1 qonaq		6410.00

**Mənbə:** Jumeirah Bilgah Beach Hotel məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub

**Cədvəl 7: Qonaqpərvərlik SWOT Matrix Sahə**

<b>"GZT" (imkanları və gücü)</b>	<b>"GZT" sahəsi (təhdidlər və güc)</b>
1. Yeni bazar seqmentlərinə daxil olmaq - otel xidmətləri tutumunun artırılması, qiymətlərin endirilməsi, otel işində uzun illərin təcrübəsi, müştəri inamı.	1. Effektiv idarəetmənin olmaması - kadr hazırlığı və qabaqcıl təlim üçün imkanlar.
2. Əlavə istehlakçı qruplarına - turizm qruplarına xidmət göstərmək, xidmətin təkmilləşdirilməsi, əlavə və əlaqəli xidmətlər, çevik qiymət siyasəti, istehsal fondlarının yenidən qurulması və yenilənməsi, istehsalın mövcudluğu və ictimai iaşə müəssisələri kompleksi	2. Müştərilərin zövqlərini və ehtiyaclarını dinamik şəkildə dəyişdirmək. Şiddətli rəqabət - yeni otellərin sürətini və imkanlarını nəzərə alaraq, otel xidmətlərinə qarşı ortaya çıxan tələb. Samarada mədəni və işgüzar turizmin inkişafı. Kütləvi turizm qruplarını qəbul etmək üçün geniş imkanlar.
3. Otel sənayesinin, xidmət texnologiyalarının və xidmət keyfiyyətinin inkişafı üçün korporativ tərəfdaşlardan investisiyaların cəlb edilməsi. Turist tədarükçüləri olan turizm müəssisələri ilə uzunmüddətli əməkdaşlığın inkişafı.	3. İstehsal fondlarının pisləşməsi, müasir tikinti tələblərinə uyğunsuzluq. Kifayət qədər böyük bir sayt deyil. Maddi-texniki bazanı yeniləmək, xidməti inkişaf etdirmək istəyi və bacarığı, İnternet vasitəsilə sənayedə ən təsirli reklam.
<b>. Sahə "GZT" (zəiflik və imkanlar)</b>	<b>Sahə "GZT" (təhdid və zəiflik)</b>
1. İstehlakçılar, tərəfdaşlar, rəqiblər haqqında təhlilin olmaması - tələbi öyrənmək üçün marketing araşdırmaları aparmaq.	1. Yeni rəqiblər bazarına daxil olmaq - təsis edilməmiş istehlakçılar, tərəfdaşlar, rəqiblər haqqında məlumatların təhlilinin olmaması. İdarəetmə və icra heyətinin səriştəsinin bəzi cəhətlərinin itirilməsi, qərar qəbuletmə sürətinin aşağı olması.
2. Problem ixtisaslı kadrların cəlb edilməsində - kadrların keyfiyyətinin artırılmasında, işçilər üçün təşviq proqramlarının tətbiq edilməsindədir	2. Maliyyə və iqtisadi böhran - qeyri-kafi maliyyə sabitliyi. Fəaliyyətin zəif iqtisadi səmərəliliyi.
3. Otel xidmətlərinin qiyməti və keyfiyyəti arasındakı uyğunsuzluq - otelin "ulduz reytingi" üçün qiymətləndirilməsi və sertifikatlaşdırılması. Otel xidmətləri üçün keyfiyyətə nəzarət sisteminin formalaşdırılması.	3. Otel xidmətləri istehlakçılarının zövqündə dinamik dəyişiklik - marketingin passiv rolu, otel xidmətlərinin təşviqi siyasətinin zəif olması. Reklamın alıcılar üzərində təsir dərəcəsinin təhlilinin olmaması.

**Mənbə:** Jumeirah Bilgah Beach Hotel məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub



## Cədvəllərin siyahısı

<b>Cədvəl 1:</b> Jumeirah Bilgah Beach Hotel-in nömrələrin tipləri Nömrələrin tipləri.....	37
<b>Cədvəl 2:</b> “Jumeirah Bilgah Beach Hotel Bakı” otelin otaq qiymətləri.....	79
<b>Cədvəl 3:</b> Müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin əsas (əsas) meyarları və göstəriciləri qrupları.....	50
<b>Cədvəl 4:</b> Strateji iqtisadi zonaların təhlilində istifadə olunan meyarlar və göstəricilər qrupları.....	51
<b>Cədvəl 5:</b> Rəqabət strategiyalarının xüsusiyyətləri.....	55
<b>Cədvəl 6:</b> Otel biznesinin rəqabətqabiliyyətinin SWOT analizi.....	61
<b>Cədvəl 7:</b> Qonaqpərvərlik SWOT Matrix Sahə.....	81

## Sxəmlərin siyahısı

<b>Sxem 1:</b> Jumeirah Bilgah Beach Hotelin təşkilati strukturu.....	40
---	----