

Məqalə redaksiyaya daxil olub 01.11.2025

The article was received by editorial board on 01.11.2025

Статья принята к печати 01.11.2025

XİDMƏT SEKTORUNDA RƏQABƏT STRATEGİYASI: BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏ

Xülasə

Qlobal miqyasda iqtisadi inkişafın aparıcı qüvvəsi kimi xidmət sənayesi sürətli texnoloji dəyişikliklərin və ən son istifadəçi seçimlərinin dəyişməsinin şahidi olmuşdur. Məqalədə bu sahədə ən yaxşı təcrübələr və beynəlxalq modellərin kontekstlərə doğru təkamülü çərçivəsində qlobal səviyyədə xidmət sketoru operatorlarının rəqabət strategiyaları təhlil edilmişdir. Əlavə olaraq burada ABŞ, Yaponiya və Almaniya kimi ən yaxşı xidmət yönümlü iqtisadiyyatların nümunələrindən istifadə edərək, xidmət strategiyasının transformasiyasında texnologiya, mədəniyyət kibernetikasının modelləşdirilməsi, xidmət təcrübəsi dizaynı və gələcək 5.0 dövrü üçün marketing strategiyaları kimi rəqabət üstünlüyünün əsas müəyyənədiciləri təsnif edilmişdir.

Xidmət sektorunda rəqabət strategiyasının əsası kimi deyə bilərik ki, firmanın öz sənayesi daxilində nisbi mövqeyi firmanın gəlirliliyinin orta sənaye səviyyəsindən yuxarı və ya aşağı olmasını müəyyən edir. Uzunmüddətli perspektivdə nəbətdən yuxarı gəlirliliyin əsası xidmət sektoru davamlı rəqabət üstünlüyüdür.

Nəticələr həmçinin göstərir ki, müxtəlif uğurlu xidmət firmalarının biznes strategiyası çoxölçülüdür, uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü əldə etmək vasitəsi kimi diferensiallaşma, xərc liderliyi və strateji ittifaqları birləşdirir. Tədqiqat həmçinin sərhədlərarası təcrübənin xidmət sektorunun daxili siyasəti və strategiyası proseslərinə nə dərəcədə məlumat verə biləcəyinə dair bilikləri artırır və çətin bir mühitdə performans artırmaq üçün kömək istəyən menecerlər üçün praktiki dəyər təklif edir.

Açar sözlər: xidmət sektoru, rəqabət strategiyası, beynəlxalq təcrübə, innovasiya, rəqəmsal transformasiya.

GİRİŞ

Bazar iqtisadiyyatının olduqca rəqabətli olduğu müasir dünyada müəssisələr öz biznes planlarını hər baxımdan inkişaf etdirməlidirlər. Artıq bir çox ölkələrin ÜDM-nin böyük və artan hissəsini təşkil edən xidmət sektorunda bu prosedurlar daha da aktuallaşmış. Qlobal mühitin tərkib hissəsi olan ölkəmizdə də bu sənayeyə maraq hər gün artır. Dövlət xüsusilə xidmət sektorunun inkişafına daha çox əhəmiyyət verir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu sahədə xeyli işlər görülmüş [1, s.7].

Xidmət sektorunda rəqabət strategiyasının əsasları

Xidmət sektorunda rəqabət strategiyasının əsası kimi deyə bilərik ki, firmanın öz sənayesi daxilində nisbi mövqeyi firmanın gəlirliliyinin orta sənaye səviyyəsindən yuxarı və ya aşağı olmasını müəyyən edir. Uzunmüddətli perspektivdə nəbətdən yuxarı gəlirliliyin əsası xidmət sektoru davamlı rəqabət üstünlüyüdür. Xidmət sektorunda firmanın malik ola biləcəyi rəqabət üstünlüyünün iki əsas növü vardır [2]:

- a) aşağı qiymət;
- b) fərqləndirmə.

Ümumiyyətlə, rəqabət üstünlüyünün iki əsas növü firmanın onlara nail olmağa çalışdığı fəaliyyət dairəsi ilə birləşərək xidmət sektorunda orta göstəricidən yuxarı nəticə əldə etmək üçün üç ümumi strategiyaya gətirib çıxarır [2]:

- a) xərclər üzrə liderlik;

b) fərqləndirmə və fokus.

Fokus strategiyasının iki variantı var, xərclərə diqqət və diferensiasiya diqqəti. Ümumiyyətlə fokus strategiyasının hər iki variantı diqqət mərkəzində olanın hədəf segmenti ilə xidmət sektorunun digər segmentləri arasındakı fərqlərə əsaslanır. Belə ki, hədəf segmentlərində ya qeyri-adi ehtiyacları olan alıcılar olmalıdır, ya da hədəf segmentə ən yaxşı şəkildə xidmət edən istehsal və çatdırılma sistemi digər sənaye segmentlərininkindən fərqlənməlidir. Xərclərin diqqəti bəzi segmentlərdə xərc davranışındakı fərqlərdən istifadə edir, diferensiallaşma isə müəyyən segmentlərdə alıcıların xüsusi ehtiyaclarından istifadə edir.

Beynəlxalq Təcrübənin təhlili

ABŞ-da xidmət sektorunda rəqabət strategiyalarının əsasını böyük xidmət şirkətlərinin rəqabət strategiyaları (məsələn, diferensiasiya və müştəri təcrübəsi), rəqəmsal transformasiya və texnologiyadan istifadənin rolu, marketing və brend strategiyalarının nümunələri tutur. Bunlardan ən əsası marketing təcrübəsidir.

Məsələn ABŞ-dakı "OOBLEC" konsaltinq firması xidmət təminatçılarna gəlirliliyi artıran, müştəri məmnuniyyətini yaxşılaşdıran və bazar mövqeyini gücləndirən təşəbbüslərin işlənilib hazırlanmasında və həyata keçirilməsində kömək etmək üçün dünya üzrə ən yaxşı təcrübələrdən istifadə edir [3].

Müxtəlif müştəri xidməti üsulları və loyallıq proqramlarının tətbiqi sayəsində "Baku Premium Hotel" 1,2 milyon dollarlıq gəlir artımına nail ola bilmişdir [3].

Rəqəmsal dəstək sistemlərini sadələşdirdikdən və cavab müddətlərini yaxşılaşdırdıqdan sonra "Tokio Texniki Dəstəyi" isə 5 ulduzdan 4,8-lik orta müştəri reytinginə nail olmuşdur [3].

Həmçinin əməliyyat səmərəliliyinə və fərqli brend mövqeləşdirməsinə diqqət yetirərək, "Berlin Kafe Şəbəkəsi" bütün ölkə üzrə fəaliyyətini genişləndirmiş və gəlirini dörd dəfə artırmışdır.

Əlavə olaraq, qabaqcıl müştəri idarəetmə təcrübələrindən istifadə etməklə "Paris Consulting Group" əməliyyatları azalda və müştərilərin saxlanması artırma bilmişdir.

"OOBLEC" konsaltinq firmasında işçilər bir sıra müxtəlif ölkələrdə xidmət sənayesində əllidən çox müştəri ilə geniş iş təcrübəsinə malikdir və onlar mümkün olan ən yaxşı nəticələri təmin etmək üçün xidmət innovasiyası, rəqəmsal transformasiya və əməliyyat mükəmməlliyi sahəsində biliklərini birləşdirirlər. Belə ki, şirkət xidmət təchizatçılarna davamlı inkişafa və sərmayələri üzrə kəmiyyətlə ölçülə bilən gəlirlərə nail olmaqda köməklik göstərir [3].

Şirkətin fəaliyyət metodu zəmanət verir ki, xidmət şirkətləri təkə biznesdə qalmayacaq, həm də dünya miqyasında şiddətli rəqabətli mühitdə çiçəklənəcək.

Cədvəl 1

ABŞ-da xidmət sektorunun mövcud vəziyyəti (2024)

Əlavə Dəyər (Milyard ABŞ dolları ilə)	
Daşınmaz əmlak, icarə və lizinq	4,025.8
Peşəkar, elmi və texniki xidmətlər	3,847.41
Səhiyyə və sosial yardım	2,211.68
Maliyyə və sığorta	2,164.19
Pərakəndə ticarət	1,841.71
Topdansatış ticarəti	1,706.78
İnformasiya	1,569.46
Nəqliyyat və anbarlaşdırma	969.17
Yerləşdirmə və ərzaq xidmətləri	956.31

Cədvəl 1-in davamı

İnzibati və tullantıların idarə edilməsi xidmətləri	927.41
--	---------------

Digər xidmətlər (hökumət istisna olmaqla)	626.66
Şirkət və müəssisələrin idarə edilməsi	538.84
Kommunal xidmətlər	437.31
Təhsil xidmətləri	330.28

Mənbə: [4] məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəl 1-ə əsasən deyə bilərik ki, ABŞ iqtisadiyyatı əhəmiyyətli dərəcədə xidmət sektorundan, xüsusən də bank işi, səhiyyə, daşınmaz əmlak və peşəkar xidmətlər kimi yüksək dəyərli, qeyri-maddi sənayelərdən asılıdır. Təkcə ilk iki kateqoriyanın 7,8 trilyon dollardan çox əlavə dəyərə sahib olması dünyanın ən qabaqcıl iqtisadiyyatlarından birinin strukturunun göstəricisidir.

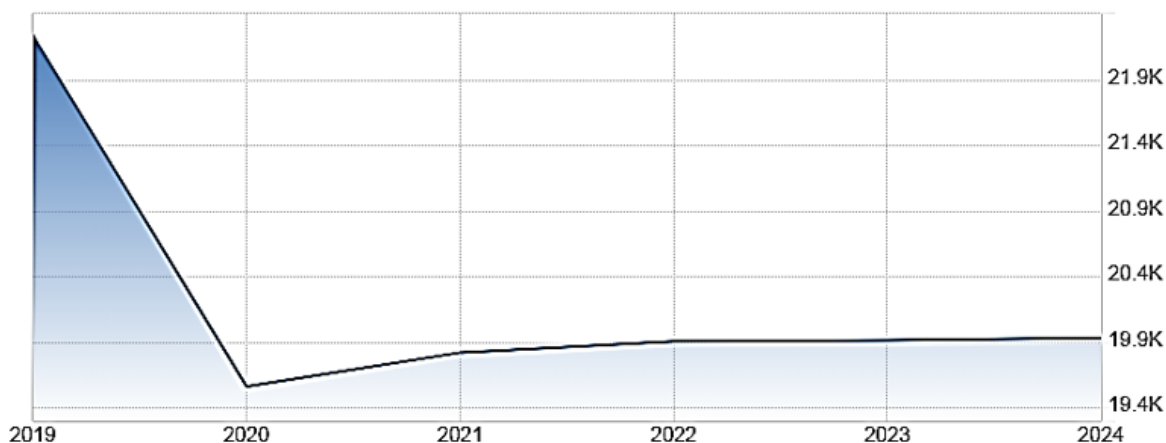
Yaponiyada isə xidmət sektorunda rəqabət strategiyalarının əsasını yenilikçi xidmət modelləri və texnologiya inteqrasiyası tutur. Yaponiya hazırda xidmət sektorunda öz iqtisadi və texnoloji təkamülünün əsas qovşağında dayanır.

2024-cü il üzrə illik İqtisadi və Fiskal Hesabatın fikirlərini rəhbər tutaraq, ölkə rəqəmsal transformasiyanın sürətləndirilməsinə xeyli resurs yönəldir. Süni intellektə əsaslanan istehsal təkmilləşdirmələrindən IoT-yə əsaslanan logistikanın optimallaşdırılmasına və blokçeyn əsaslı maliyyə innovasiyalarına qədər bu texnologiyalar Yaponiyanın biznes mənzərəsini sürətlə yenidən formalaşdırır. Bununla belə, xarici şirkətlər üçün imkanlar mədəni nüanslar, normativlərə uyğunluq və sərt bazar rəqabəti də daxil olmaqla, öz mürəkkəblikləri ilə gəlir [5].

Qlobal xidmət sektoru şirkətləri üçün paylar olduqca yüksəkdir. Yaponiyadakı uğur ölkənin mədəni və iqtisadi təsirini nəzərə alaraq, Asiya-Sakit okean regionunda daha geniş imkanlar üçün qapı ola bilər. Bununla belə, yaxşı araşdırılmış, lokallaşdırılmış strategiya bu ölkədə hər şeydən vacibdir.

Yaponiyanın keyfiyyətə və tənzimləməyə ciddi yanaşmasına hörmət nümayiş etdirən firmalar aydın şəkildə fərqləndirilmiş texnoloji həllər təklif etməklə yanaşı, inkişaf etmək üçün ən yaxşı şansa malikdirlər [5].

Qrafik 1. Yaponiyada xidmət sektorunun son 6 il ərzində mövcud vəziyyəti



Mənbə: [6]

Qeyd edilən qrafik əhəmiyyətli dəyişkənlik və sonradan bərpa ilə xarakterizə olunan bir dövrü təsvir edir. Çox güman ki, Yaponiya xidmət sənayesinin 2019-2020-ci illər arasında üzləşdiyi kəskin eniş o dövrdə baş vermiş COVID-19 pandemiyası kimi xarici iqtisadi problemlərdən qaynaqlanıb. Bunun ardınca 2020 və 2023-cü illər arasında tədricən, lakin qismən bərpa və sonrakı sabitlik baş verdi. Lakin bu bərpa və stabilləşmə 2019-cu ilin mövcud geriləmədən əvvəlki yüksək səviyyəyə qayıtması ilə nəticələnmədi [6].

Kəskin eniş dövrü (2019–2020) kimi sektorun dəyəri 13,011,800 dollar olan 2019-cu ildəki ən yüksək nöqtəsindən 2020-ci ildə ən aşağı mövqeyinə (təxminən 126,865,050 dollar) düşüb [6].

Bərpa dövrü (2020–2021) isə 2020-ci ildəki kəskin enişdən sonra bazarda ani və əhəmiyyətli bir canlanma ilə nəticələnmişdir [6].

Stabilləşmə (2022–2023) dövründə bərpa sürətində əhəmiyyətli bir azalma oldu və sektorun 2022 və 2023-cü illərdəki performansını təxminən 126,80 milyard dollara qərarlaşaraq əvvəlkindən daha aşağı səviyyədə sabitləşdi [6]. Bu, sektorun 2019-cu ildə əldə etdiyi yüksəklikdən daha aşağı olan yeni baza səviyyəsində fəaliyyət göstərdiyi nöqtəyə çatdığını göstərir.

İnkişaf etmiş ölkələr sırasında olan digər bir ölkə kimi Almaniyada xidmət sektorunda əsas yanaşma isə əməliyyat səmərəliliyi və müştəri yönümlülüklə əlaqələndirilir. İnkişaf etmiş iqtisadiyyatı olan bir çox başqa ölkələrdə olduğu kimi, Almaniyanın xidmət sektoru (yəni, ticarət, nəqliyyat, bank işi, maliyyə və idarəetmə) aparıcı roldadır. Bu, pərakəndə satış, bankçılıq və sığortanın cəmləşdiyi Qərbi Almaniyanın şəhər mərkəzlərində çox aydın görünür. Şərqi Almaniyanın bu istiqamətdə transformasiyası davam edir və sektorun əhəmiyyəti orada xeyli artıb.

Məsələn, 1990-cı illərin əvvəllərində Almaniyanın əksər şərq və qərb əyalətlərinin iqtisadiyyatlarında hələ də istehsal sənayesi üstünlük təşkil etdiyi halda, onilliyin sonunda dövlətlərin əksəriyyətində və bütövlükdə ölkədə xidmət göstərən özəl firmalar (hətta ayrı-ayrılıqda təsnif edilən ticarət və nəqliyyat istisna olmaqla) məhsulun daha yüksək səviyyəsinə malik iqtisadiyyatlar var idi [7, s.1].

Qısacası, illərdir dünyanın ən istehsal yönümlü iqtisadiyyatlarından biri olan Almaniya iqtisadiyyatında xidmətlər üstünlük təşkil edir. Bu, istehsalın əhəmiyyətinin kəskin şəkildə azaldığı Berlində xüsusilə yaxşı təsvir edilmişdir; həqiqətən də, şəhər həm dövlət, həm də özəl beynəlxalq və milli xidmət sektoru institutları üçün getdikcə əhəmiyyətli mərkəzə çevrilmişdir [7, s.1].

Cədvəl 2

Almaniyada xidmət sektorunun mövcud vəziyyəti

Əsas Fəaliyyət Sahəsi (WZ 2008-ə görə)	Müəssisələr (min)	Məşğul Şəxslər (min)	Dövrüyyə (mlrd. Avro)	Əsas Fondlara Qoyulan Ümumi İnvestisiya (mlrd. Avro)
Nəqliyyat	103.2	2388.1	340.1	30.0
İnformasiya və Rabitə	126.1	1390.9	313.1	22.8
Daşınmaz Əmlak Fəaliyyəti	177.0	498.5	139.2	55.4
Peşəkar, Elmi və Texniki Fəaliyyətlər	476.6	2753.6	375.0	18.7
İnzibati və Dəstəkləyici Xidmət Fəaliyyətləri	207.0	3193.8	234.9	32.9
Digər xidmət fəaliyyətləri / Kompüter və Məişət Mallarının Təmiri	10.9	41.3	3.2	0.1

Mənbə: [8] məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəl 2-yə əsasən belə nəticəyə gəlirik ki, Almaniyanın xidmət sənayesi yüksək dəyərli və bilik tutumlu hesab edilən fəaliyyətlərdən ("Peşəkar/Elmi" adlandırılır) və güclü əməliyyat dəstəyindən ("İnzibati Xidmətlər" kimi istinad edilir) güclü şəkildə asılıdır, halbuki Daşınmaz Əmlak ən böyük kapital tələb edən sahə olaraq qalır.

NƏTİCƏ

Xidmət sektorunun ümumi daxili məhsula (ÜDM), məşğulluğa və qlobal iqtisadiyyatın ümumi rəqabət qabiliyyətinə əhəmiyyətli töhfə verdiyi bu araşdırmada vurğulan ki, bu da xidmət sektorunun müasir iqtisadiyyatların mühüm tərkib hissəsi olduğunu göstərir. Aydın olur ki, xidmət sektorunda davamlı rəqabət üstünlüyünün üç əsas sütunu ABŞ, Yaponiya və Almaniya kimi ölkələrin

dünya təcrübəsinin qiymətləndirilməsi nəticəsində innovasiya, müştəri mərkəzli strategiyalar və əməliyyat səmərəliliyidir.

Amerika Birləşmiş Ştatları bazara əsaslanan fərqləndirmə və rəqəmsal transformasiya potensialının fantastik nümunəsidir, Yaponiya isə texnologiya və innovasiyaların xidmət modellərinə inteqrasiyası üçün mükəmməl modeldir. Almaniya isə səmərəlilik, keyfiyyət standartları və müştəri loyallığı proqramlarına önəm verir. Bu qədər müxtəlif üsulların olması uğurun tək yolunun olmadığını göstərir. Effektiv taktikaların çevik olması və həyata keçirildiyi mədəni, iqtisadi və institusional mühitə uyğunlaşması tələb olunur.

Azərbaycanda xidmət sənayesi bu dünya təcrübələrindən əldə edilən ən yaxşı təcrübələrin tətbiqindən faydalana bilər. Bu, daha sürətli inkişafa, təkmilləşdirilmiş rəqabət qabiliyyətinə və uzun müddət davam edəcək dəyər istehsalına səbəb ola bilər. Xüsusilə, strateji əlaqələrin qurulması, müştəri münasibətlərinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi və rəqəmsal texnologiyaya investisiya davamlı uğur üçün möhkəm zəmin yarada bilər.

Son olaraq tədqiqat təsdiq edir ki, getdikcə daha çox rəqabətə davamlı olan global kontekstdə xidmət sektorundan davamlılığını qorumaq və nəzərə çarpan iqtisadi və sosial effekt əldə etmək üçün daim yenilik və uyğunlaşma tələb olunur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Orucov, N.N. (2019). İstehsalın iqtisadi səmərəliliyi və müəssisənin biznes strategiyası: Azərbaycanın xidmət sektoru təmsalında (Magistr dissertasiyası, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi). Bakı, Azərbaycan, 72 səh.

2. Porter, Michael E. Competitive Advantage. The Free Press, 1985, pp. 11-15. Cambridge University, <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>

3. Ooblec Design Studio, "We Specialize in Turning New Ideas and Innovations into Commercially Viable Products," Ooblec Design, 2025. [Online]. Available: https://go.ooblec.co/?gad_source=1&gad_campaignid=17124313384&gbraid=0AAAAACkRp5lW_hmk1NNAO_KpNYSMnqqxXG&gclid=CjwKCAjwlt7GBhAvEiwAKal0ciK2kVMfog4BLQRfSpEf9_FGthwYToipFxi5EdF_w9pAWfRFxEUuBoC-N4QAvD_BwE. [Accessed: 27-Sep-2025].

4. "Service sector value added to the gross domestic product of the United States by industry," Statista, <https://www.statista.com/statistics/1233657/us-service-sector-value-added-gdp-industry/> [Accessed: 27-Sep-2025].

5. "How Japan is Accelerating Digital Transformation: A Guide for Global Companies," One Step Beyond Blog, May 3, 2025. [Online]. Available: <https://onestepbeyond.co.jp/blogs/how-japan-is-accelerating-digital-transformation-a-guide-for-global-companies/> [Accessed: 27-Sep-2025].

6. "Japan GDP From Services," Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/japan/gdp-from-services> [Accessed: 27-Sep-2025].

7. J.J.Sheehan and C.C.Bayley, "Services of Germany," Encyclopaedia Britannica. [Online]. Yenilənmə Tarixi: Sep. 27, 2025. <https://www.britannica.com/place/Germany/Transportation-and-telecommunications>

8. Statistisches Bundesamt (Destatis), "Enterprises, persons employed, turnover and gross fixed capital formation in the service sectors." [Online]. İstifadə Olunub: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Services/Tables/sid-01-enterprises-persons-turnover-capital-formation.html> (Giriş Tarixi: Sep. 27, 2025).

I.M.Aliyev

PhD student, Baku Business University

Competitive strategy in the service sector: international experience

Abstract

As a critical driver of economic growth globally, the service industry has witnessed rapid technological changes and shifting end user preferences. This paper analyzes the competitive strategies of cleaning industry operators at global level within the framework of best practices and evolution of international models towards contexts. Utilizing cases from the top service-oriented economies such as the U.S., Japan, and Germany, it categorizes key determinants of competitive advantage, such as technology in services strategy transformation, culture cybernetics modeling, service experience design and marketing strategies for the coming 5.0 era.

As a basis for competitive strategy in the service sector, we can say that the relative position of a firm within its industry determines whether the firm's profitability is above or below the industry average. In the long run, the basis for above-average profitability is the service sector's sustainable competitive advantage.

The results also indicate that the business strategy of various successful service firms is multi-dimensional, integrating differentiation, cost leadership and strategic alliances as a means to achieve long-term competitive advantage. The research also adds to knowledge of the extent to which cross border experience can inform service sector domestic policy and strategy processes and offers practical value for those managers seeking assistance to increase performance in a challenging environment.

Keywords: *service sector, competitive strategy, international experience, innovation, digital transformation.*