

Mövzu 10. RƏQİBLƏRİN TƏDQIQI

1.Rəqabətə təsir edən qüvvələr

2.Rəqiblərin identifikasiyası

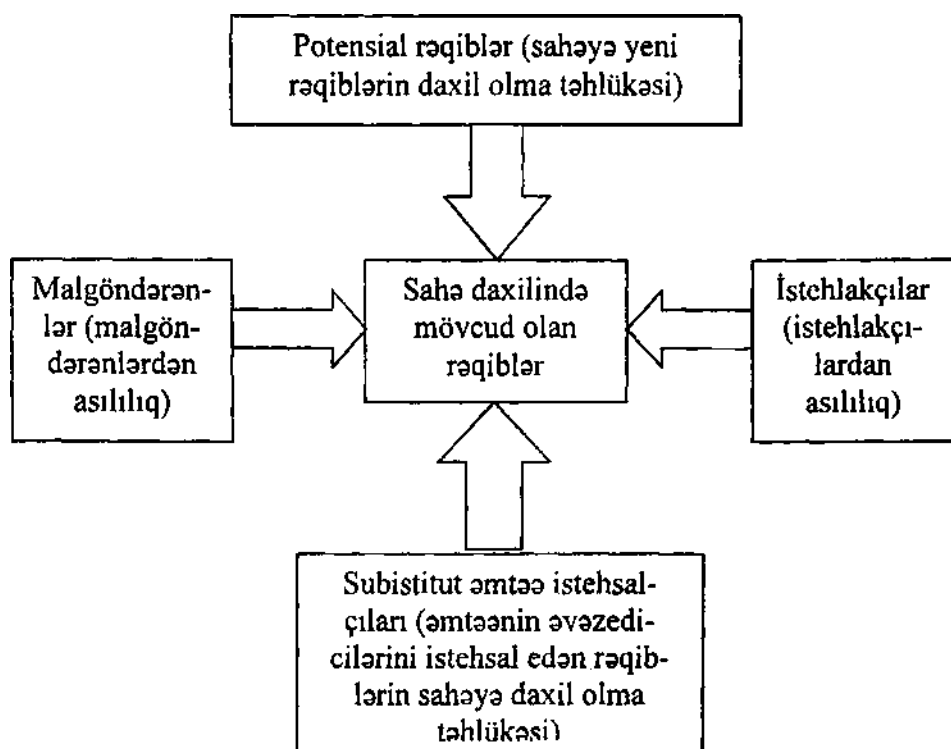
3.Rəqiblərin fəaliyyətinə təsir göstərən amillərin öyrənilməsi

Firma bazaida dayamqlı və əlverişli mövqe tutmaqdan ötrü isteh- lakçıların tələblərinə uyğun məhsul istehsal etməklə yanaşı, rəqiblərin fəaliyyətlərini də izləməlidir. Rəqiblərin fəaliyyətinin izlənməsi firmaya öz rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlər işləyib hazırlamağa və reallaşdırmağa imkan verə bilər.

Rəqib firma dedikdə eyni tələbatı ödəmək üçün anoloji məhsul edən, yaxud məhsulun əvəzedicilərini başqa materialdan hazırlayan və başqa texnologiya üzrə istehsal edən firma başa düşülür.

Firma özünün rəqabətqabiliyyətini yüksəltməkdən ötrürəqabəti şərtləndirən qüvvələri dəqiq qiymətləndirməli, özünə təsir göstərən təzyiq mərkəzlərini düzgün təyin etməli, bu mövqedən çıxış etməklə, səmərəli strategiyalar işləyib hazırlamalı və reallaşdırmalıdır.

M.Porter tərəfindən 1985-ci ildə işlənilib hazırlanmış rəqabət konsepsiyasına görə rəqabət mühitini beş qüvvə formalaşdırır və həmin qüvvələr firmaya təzyiq mərkəzləri rolunda çıxış edir (şəkil 13.1).



Şəkil 13.1. M.Porterə görə sahədə rəqabətə təsir göstərən qüvvələr

Firmanın rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin olunması, onun rəqabət üstünlüyünün reallaşdırılması və müdafiə olunması həmin firma tərəfindən rəqabəti şərtləndirən qüvvələrə qarşı durulmasını və hər bir qüvvəyə yönəlik strategiyaların işlənilib hazırlanmasını tələb edir.

Sahə daxilində rəqabət Sahə daxilində mövcud olan rəqiblərlə mübarizə aparmaq üçün əmtəənin diferensiasiyasının həyata keçirilməsi və markanın imicinin möhkəmləndirilməsi zəruridir. Məhsulların diferensiasiyası istehlakçıların qiymətə həssaslığını azaldır və qismən də olsa firmanın onlardan asılılığını aradan götürür. Bundan başqa, məhsulların diferensiasiyasının həyata keçirilməsi rəqabəti şərtləndirən başqa qüvvələr tərəfindən edilə biləcək təzyiqləri azaldır.

Əmtəənin diferensiasiyasının müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə nail olmaqdan ötrü aparılan diferensiasiya istehlakçılar üçün böyük əhəmiyyət kəsb etdiyinə və onu əldə edənlərin diferensiasiyaya görə kifayət qədər yüksək qiymət ödəyəcəklərinə əmin olmaq lazımdır. Yalnız bu halda firma tərəfindən əmtəənin istehsalına və marketinqinə çəkilən xərclərin ödənilməsi və zəruri həcmdə mənfəət əldə olunması mümkündür. Diferensiasiya hesabına firmanın əlverişli bazar mövqeyinin təmin olunması üçün o, rəqiblərdən yaxşı müdafiə olunmalı və rəqiblərin diferensiasiya üzrə tədbirləri təkrarlamalarına imkan verilməməlidir. Firma diferensiasiya elementinin məşhurluğına, onun ömrünün uzunluğına və istehlakçının nəzərində dəyərliliyinin qorunub saxlanılmasına çalışmalıdır.

Firmanın sahə daxilində fəaliyyətdə olan rəqiblərlə kəskin rəqabət mübarizəsi şəraitində olması tərəflər üçün arzuolunmaz nəticələrə də gətirib çıxara bilər. Ona görə də, bir sıra hallarda, əsas rəqiblərlə əməkdaşlığa nail olmaqla bazarda uzunmüddətli dövrdə fəaliyyət göstərmək üçün imkanlar və yollar axtarılması da firma rəhbərliyinin diqqət yetirdiyi vacib məsələlər sırasına daxil olmalıdır. Belə ki, firmanın marketinq sahəsində qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün bu yol daha səmərəli və etibarlı yol ola bilər.

Potensial rəqiblərin sahəyə daxilolma təhlükəsi Sahəyə potensial rəqiblərin daxilolma təhlükəsi onlardan müdafiə olunma üçün yaradılmış maneələrin hündürlüyündən və potensial rəqibləri gözləyə biləcək reaksiyanın gücündən asılıdır.

Sahəyə potensial rəqiblərin daxil olması yolunda maneələr kimi aşağıdakılar ola bilər:

- firma böyük bazar payına malikdirsə, fəaliyyət miqyasının effekti şəklində özünü büruzə verən xərclərə qənaət; firmanın bazar payının çox olması onun xərclərinin aşağı salınmasına və yeni rəqiblərin bazara daxil olunmasının qarşısını almağa imkanlar yaradır;

- bazara daxil olmaq üçün başlanğıc xərclər (patent, nou-hau, xammal mənbələrinə əlverişlilik və s.);

■ hökumət siyasəti (lisenziyalaşdırma, məhsulun keyfiyyətinə və təhlükəsizliyinə qarşı irəli sürülən tələblər və s.);

■ istehlakçıların müəyyən növ əmtəə və xidmətlərə sadıqlığını yaradan diferensiasiyanın aparılması;

■ maldəyənin dəyişdirilməsi zamanı istehlakçının çəkdiyi xərclər (heyətin yenidən hazırlanması, yeni köməkçi avadanlıqların əldə edilməsi və s.);

■ bölüşdürmə kanalı əlverişliliyi sahəsində meydana çıxan çətinliklər və s.

Sahəyə daxilolma yolunda maneələrin mövcudluğu və firmanın potensial yeni rəqibinə sahəyə daxil olmasını əngəlləmək üçün müqavimət göstərməsi, həmin rəqibin fəaliyyət göstərmək haqqında fikrindən daşınmasına gətirib çıxara bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, artıq sahədə mövcud olan və fəaliyyət göstərən müəssisələr firma üçün çox da ciddi təhlükə törətmir. Belə ki, onların fəaliyyətlərini izləmək, biznes sferasında atacaqları addımları dəqiqləşdirmək mümkündür. Eyni zamanda, sahədə mövcud olan rəqiblərin fəaliyyətlərini izləməklə onlarla firmanın əməkdaşlığına da nail olmaq olar. Bunu sahəyə daxil olmağı planlaşdıran potensial yeni rəqiblər haqqında demək mümkün deyil. Ona görə də, sahəyə daxil olmağı planlaşdıran potensial yeni rəqiblər firma üçün daha təhlükəlidir. Bu, onunla əlaqədardır ki, sözügedən müəssisələr sahəyə daxilolma haqqında qərar qəbul etməmişdən öncə, fəaliyyətdə olan sahədaxili rəqiblərin fəaliyyətlərini hərtərəfli müşahidə etməklə ciddi rəqabət üstünlüyü yarada bilər. Bütün hallarda bu müəssisələrin bazara daxil olması onların yüksək potensiala malik olmasını tələb edir. Transmilli korporasiyaların (TMK) sahəyə “oyunçu” qismində daxil olması sahədaxili “oyunçular” üçün daha təhlükəlidir. Bu kompaniyalar beynəlxalq bazarların mənimsənilməsində çox böyük təcrübəyə malik olmaqla, maliyyə və istehsal resursları baxımından geniş maneə imkanlarına malik olur. Onlar fəaliyyət miqyasının və biznes portfelin sinerji effekti hesabına fəaliyyət göstərmək istədikləri sahələrə asanlıqla daxil olur və həmin sahələri “zəbt” edə bilər.

Substitut əmtəə istehsalçılarının (əmtəənin əvəzedicilərini istehsal edən istehsalçıların) sahəyə daxilolma təhlükəsi. Sahəyə potensial yeni rəqiblərin daxil olması və sahə daxilində fəaliyyət göstərən rəqiblərin fəaliyyəti nəticəsində firmanın bazar payı azala bilirdisə, substitut əmtəələr istehsal edən rəqiblərin meydana gəlməsi əhəmiyyətli bazanın bütün iştirakçıların “oyundankənar” vəziyyətə sala bilər. Çünki əvəzedici əmtəənin meydana gəlməsi tələbatın başqa üsulla ödənilməsi deməkdir. Texnoloji dəyişikliklər nəticəsində əvəzedici əmtəələrin meydana çıxması bu zamana qədər mövcud olmuş əhəmiyyətli əmtəələrdən imtinaya və onların istehsalının dayandırılmasına səbəb ola bilər.

Bazarda əvəzedici əmtəələrə formalaşan qiymətlər firmamın öz məhsullarına təyin edə biləcəyi qiymətlərin son həddini müəyyən edir. Əvəzedici əmtəə istehlakçılar üçün nə qədər cəlbedicidirsə, ənənəvi məhsullar təklif edən müəssisənin öz məhsullarının qiymətlərini yüksəltməsi imkanları bir o qədər məhduddur. Məsələn, neftin qiymətinin yüksəlişi atom və günəş enerjisinin alınması imkanlarına güclü təkan vermiş və həmin enerjidaşıyıcılarının neftin əvəzediciləri kimi meydana gəlməsinə səbəb olmuşdur. Əvəzedici əmtəə kimi günəş və atom enerjisinin təklifi neftin qiymətinin kəskin yüksəlişinin qarşısını almışdır.

Bazara ənənəvi məhsullar təklif edən müəssisələr tərəfindən əvəzedici əmtəələr (“keyfiyyət-qiymət” nisbətinin yaxşılaşdırılması meyli müşahidə olunan) daimi müşahidə obyektinə çevrilməlidir. Ənənəvi məhsullar təklif edən bu müəssisələr bu müşahidəni təşkil etməklə öz məhsullarına cəkdikləri xərcləri azaltmaq üçün imkanlar axtara bilər. Onlar istehlakçıların əvəzedici əmtəələrin istehlakına keçidi ilə əlaqədar xərclərin artırılması üzrə də tədbirlər həyata keçirməklə öz bazar mövqelərinin qorunub saxlanılmasına çalışa bilər.

İstehlakçılardan asılılıq, İstehlakçılar rəqabəti şərtləndirən qüvvələrdən biri kimi müəssisəyə mənfəət əldə etmək baxımından müəyyən təzyiqlər göstərmək imkanlarına malik ola bilər. Onların təşkilatlanması və tələbləri sayəsində firma məhsullarının qiymətlərini azaltmağa, satdığı məhsullar üzrə daha geniş xidmətlər təklif etməyə, məhsulların dəyərinin alıcılar üçün daha yaxşı ödəmə şərtlərinə razı olmağa və s. məcbur olur.

İstehlakçıların mövqeyinin güclülüyü və yaxud zəifliyi daha çox bazarın tipi - bazarın istehsalçı və alıcı bazarının olması ilə müəyyən olunur. Alıcıların mövqeyinin güclü olması aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- müştərilər qrupu tərəfindən alınan məhsullar firmanın rəsmi satdığı məhsulların dəyərinin əhəmiyyətli hissəsini təşkil edir;
- firmanın məhsullarının diferensiallaşma səviyyəsi aşağıdır, onun məhsulları rəqib firmanın məhsullarından çox az dərəcədə fərqlənir və müştərilər malgöndərənlərini asanlıqla dəyişə bilərlər;
- malgöndərənlərin dəyişdirilməsi ilə əlaqədar xərclər müştərilər üçün çox deyil.

Firma bütün hallarda öz müştərilərini elə seçməli və onlarla elə münasibətlər formalaşdırmalıdır ki, onlardan asılı vəziyyətə düşməsin. Bu məsələnin həllində istehlakçıların ABC təhlilinin aparılması faydalı nəticələr verə bilər.

Malgöndərənərdən asılılıq, Malgöndərənlərin mövqeyinin güclülüyü, yaxud zəifliyi malgöndərənləri və sahə müəssisələrinin fəaliyyət göstərdiyi bazarın tipindən asılıdır. Əgər qeyd olunan subyektlərin fəaliyyət göstərdiyi bazar malgöndərənlərin bazarıdırsa, onda onlar sahə müəssisələrinə öz şərtlərini diqtə edir və sonuncular daha əlverişsiz mövqeyə

malik olurlar. Məlgöndərənlərin mövqeyinin güclüliyü aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- məlgöndərənlər özlərinin müştəriləri ilə müqayisədə daha çox mü-təşəkkillik nümayiş etdirirlər;

- məlgöndərənlər əvəzedici əmtəələrin meydana çıxması baxımından təhlükələr hiss etmişlər; daha doğrusu, məlgöndərənlərin göndərdiyi məhsullar özlərinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti ilə əvəzolunmazdır;

- firma məlgöndərən üçün mühüm müştəri hesab olunmur;

- məlgöndərənin dəyişdirilməsi ilə əlaqədar xərclərin səviyyəsi firma üçün kifayət qədər yüksəkdir və s.

Yuxarıda nəzərdən keçirilən beş amil və yaxud qüvvə sahənin cəlbədiciliyini (cəlbədicil olmamasını) və həmin sahədə biznes fəaliyyəti ilə məş-ğul olmanın məqsədəuyğunluğunu (məqsədəuyğun olmamasını) şərtləndirir. Sadalanan bu amillər məhsulların istehsalına çəkiləcək xərclərə, onların qiymətlərinə, investisiya qoyuluşlarına təsir göstərməklə müəssisənin mən- fəətliliyini müəyyənləşdirir. Firmanın əldə edə biləcəyi potensial mənfəət və onun rəqabətqabiliyyətliyi bu amillərin təsiri nəticəsində dəyişə bilər.

Rəqabəti şərtləndirən qüvvələrin təsiri nəticəsində firmanın rəqabət-qabiliyyətliliyinin aşağı, potensial mənfəətinin isə az olması aşağıda göstərilən hallarda mümkündür:

- bazara (sahəyə) daxilolma sərbəstdir;

- firma özünün məlgöndərənlər! və müştəriləri ilə əlverişli ticarət əlaqələrinə malik deyil;

- bazarda kəskin rəqabət şəraiti mövcuddur;

- firmanın məhsullarının diferensiasiyası yoxdur və ya çox zəifdir.

Firmanın rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksək, onun əldə edə biləcəyi potensial mənfəətin məbləğinin isə çox olması aşağıdakı hallarda mümkündür:

- yeni rəqiblərin sahəyə daxil olması yolunda maneələr (baryerlər)

mövcuddur;

- * sahədə mövcud olan rəqiblər azsaylıdır və onların mövqeləri zəifdir;

- alıcıların əvəzedici əmtəələrə keçidi ilə əlaqədar imkanlar məhduddur;

- alıcıların qiymətlərin azaldılması baxımından firmaya təzyiq imkanları yoxdur;

- məlgöndərənlərin qiymətləri yüksəltmək baxımından firmaya təzyiq imkanları yoxdur.

Rəqabəti şərtləndirən qüvvələrin təsiri nəticəsində qərarlaşmış bazar şəraiti firmanın yuxarıda göstərilən iki mümkün vəziyyət daxilində mövqeyinin formalaşmasına gətirib çıxarır.

2. Rəqiblərin identifikasiyası

Rəqibləri və onların marketinq fəaliyyətlərində tətbiq etdikləri strategiyaları hərtərəfli surətdə öyrənmək üçün, ilk növbədə, onları identifikasiya etmək lazımdır. İri rəqibləri çox asanlıqla müəyyənləşdirmək mümkün olduğu halda, fəaliyyət miqyaslarına görə kiçik və fəaliyyətləri biri-birinə oxşamayan rəqibləri müəyyənləşdirmək o qədər də asan olmur.

Rəqiblərin identifikasiyasının iki yolu olduğu mövcuddur; alıcıların fikirlərini öyrənməklə və strateji qrup konsepsiyasını tətbiq etməklə rəqiblərin identifikasiyası. Birinci halda müəssisə öz rəqibini dəqiqləşdirmək üçün məhsullarının alıcıları arasında sorğular aparmaqla, bazara təklif etdiyi məhsulu əvəz edə bilən hansı məhsulun olmasını və həmin məhsulun hansı müəssisə tərəfindən təklif edilməsini dəqiqləşdirə bilir. İkinci halda isə öz strategiyalarını, aktivlərinin və kompetensiyalarının oxşarlığına görə müəssisələr qrupu müəyyənləşdirilir və müəssisənin rəqiblərinin hansı qrup müəssisələr olduğu aşkar edilir.

Qeyd etdiyimiz kimi, rəqiblərin identifikasiyasının birinci yolu alıcıların fikirlərini öyrənməkdir. Məsələn, idman avtomobillərinin həvəskarlarından onlara başqa hansı idman avtomobillərinin xoş gəldiyi soruşula və həmin avtomobillərin haradan əldə edilməsinə dair suallar verilə bilər; “Azərsun Holding”, tərəfindən istehsal edilən bitki yağlarının qiymətlərinin yüksəlişi şəraitində alıcıların hansı bitki yağlarına üstünlük verəcəklərinə dair onların fikirləri soruşula və bu yolla həmin müəssisənin rəqibi dəqiqləşdirilə bilər. Alıcıların fikirləri əsasında fəaliyyətdə olan rəqiblərin identifikasiyasına başqa yanaşma məhsulun istehlak xüsusiyyətlərinin və istifadə üsullarının öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Məsələn, “Coca-Cola” kompaniyası kababın “Coca-Cola”sız təsəvvür edilməməsi fikrini vurğulamaqla öz məhsulunun reklamını aparır və məhsulların istehlakçıların yaddaşında bu cür mövqələşdirir. Bu yanaşma üsulu əsas götürülməklə istehlakçılardan kabab yeməkləri zəmanə “Coca-Cola”nı hansı alkoqolsuz içkinin əvəz edə biləcəyi və həmin məhsulun haradan əldə edilə biləcəyi soruşula bilər. İstehlakçı fikirləri əsasında rəqiblərin identifikasiyasına hər iki yanaşma - həm “istehlak”, həm də “məhsul” yanaşması, hətta marketinq tədqiqatları aparılmadan belə menecerlər tərəfindən rəqiblərin müəyyənləşdirilməsinin konseptual əsaslarını əmələ gətirir. Hər iki konsepsiyanın tətbiqi rəqabət mühitinin təhlilini asanlaşdırır.

Rəqiblərin identifikasiyası məqsədilə “strateji qrup” konsepsiyasının tətbiqi sahənin rəqabət strukturunun müəyyənləşdirilməsinə tamamilə başqa yanaşmadır. Strateji qrup dedikdə özlərinin aşağıdakı xarakterik cəhətləri ilə seçilən müəssisələr qrupu başa düşülür;

- *həmişə oxşar rəqabət strategiyaları tətbiq edirlər*; məsələn, sözügedən qrupa daxil olan müəssisələr eyni bölüşdürmə kanalından istifadə

edir, eyni kommunikasiya strategiyasını tətbiq edir və qiymət/keyfiyyət nisbətləri baxımından eyni mövqedən çıxış edir;

- *oxşar xarakteristikalara malik olur*; məsələn, təqribən eyni ölçülərə və fəaliyyət istiqamətlərinə malik olur;

- *eyni aktivlərə və kompetensiyalara malik olur*; məsələn, bu qrupa daxil olan müəssisələrin logistik sistemləri, elmi-tədqiqat və təcrübə- konstruktor işləri üzrə fəaliyyətləri, brendlərinin doğurduğu assosiasiya və s. demək olar ki, eyni olur.

Strateji qrup konsepsiyası rəqiblərin təhlilinin həyata keçirilməsini asanlaşdırır. Bir çox sahələrdə rəqiblərin sayı həddindən çox olduğuna görə hər bir rəqibin vəziyyətini ayrı-ayrılıqda təhlil etmək praktik olaraq mümkün olmur. Bir sıra hallarda nəinki yüzlərlə, hətta onlarla da rəqiblərin fəaliyyətlərinin ayrı-ayrılıqda təhlilinin aparılması çox çətin olur. Ona görə də, rəqiblərin sayının çoxluğu onların strateji qruplara ayınımamı şərtləndirir və sözügedən qrupların formalaşdırılması təhlili yığcamlaşdırır, səmərəli və təcrübə baxımdan yararlı edir. Məsələn, şərab istehsalçısı özünün rəqiblərini müəyyənləşdirmək üçün şərab istehsalı sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələri üç qrupa - ucuz şərab məhsulları istehsalçılarına, premium - sinif şərab məhsulları istehsalçılarına və əla markalı şərab məhsulları istehsalçılarına bölə bilər. Əksər hallarda müəssisələri belə qruplaşdırma təhlildən çıxan nəticələri təhrif etmir, belə ki, eyni strateji qrupa daxil olan müəssisələr sahədə baş verən eyni hadisələrin təsirinə məruz qalır və həmin hadisələrə eyni cür reaksiya verir. Ona görə də strateji qrup konsepsiyası rəqiblərin gələcək strategiyalarını da öncədən görməyə imkan verir.

Rəqiblərin strateji qruplara bölünməsi daha əsaslandırılmış investisiya qərarları qəbul etməyə imkan verir. Belə ki, cəlbədicə investisiya istiqamətlərinin axtarışı strateji qrupların sayına qədər azalır və həmin sayda istiqamətlər üzrə investisiyaların səmərəliliyi öyrənilir. Bu zaman hər bir strateji qrupun cari və gələcək rentabelliyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə ehtiyac yaranır. Çünki müəssisənin strateji məqsədlərindən biri omm aktivlərinin və kompetensiyalarının istifadə edilə biləcəyi cəlbədicə strateji qruplara investisiya qoyuluşlarına nail olmaqdan ibarətdir.

Rəqiblərin fəaliyyətləri təhlil olunan zaman nəinki real, eyni zamanda potensial bazar iştirakçıları nəzərə alınmalı, daha doğrusu, rəqib qismində bazara kimlərin daxil ola biləcəyi müəyyənləşdirilməlidir. Bazara rəqib qismində daxil ola biləcək subyektlərə aşağıdakıları göstərmək olar:

7. *Satış bazarını genişləndirir*; ən asan müəyyənləşdirilə bilən potensial rəqiblər başqa regionlarda və yaxud ölkələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrdir;

2. *Əmtəə çeşidini genişləndirir*; müəssisənin rəqibi onunla eyni növ ya onun istehsal etdiyi əmtəəni əvəz edə bilən əmtəəni bazara təklif edən

müəssisədir; ona görə də hər bir müəssisə öz əmtəə çeşidini genişləndirən müəssisəni öyrənməklə həmin müəssisənin gələcəkdə ona rəqib olub- olmayacağını dəqiqləşdirilməlidir;

3. *"Geriyə " integrasiya fəaliyyəti ilə məşğul olur;* müştərilər gələcəkdə potensial rəqibə çevrilə bilər; məsələn, *"General Motors"* özünün formalaşdığı dövrdə onlarca dəstləşdirici məmulat istehsa edən kompaniyaları "hıdmuş" və həmin məmulatları istehsal edən başqa kompaniyaların rəqibinə çevrilmişdir; "Azərsun Holding" geriye integrasiya fəaliyyəti ilə məşğul olaraq öz xammal bazasının möhkəmliyini təmin edir və bazarda lider mövqeyini qoruyub saxlamağa çalışır. Bu şirkət üçün xammal istehsalı ilə "Azərsun Kənd Təsərrüfatı" məhdud məsuliyyətli cəmiyyəti məşğul olur. Həmin şirkət 2006-cı ildən fəaliyyətə başlamışdır və hazırda ölkənin müxtəlif bölgələrində şəkər çuğunduru, soya, pomidor, arpa, göy noxud, adi noxud, qarğıdalı bitkiləri və s. bitkiçilik məhsullarının istehsalı ilə məşğul olur. Bu müəssisənin işçiləri istehsal etdikləri kənd təsərrüfatı məhsulları əsasında özlərinin xammalla bağlı problemlərini müəyyən qədər həll etməyə müvəffəq olmuşlar. Hazırda həmin kənd təsərrüfatı xammallarından istifadə olunmaqla ölkə əhalisi tərəfindən intensiv istehlak olunan geniş çeşidli konserv məmulatları istehsal olunub bazara təklif olunur.

4. *"İrəliyə " integrasiya fəaliyyəti ilə məşğul olur;* özlərinin satış şəbəkəsini formalaşdırmaqla böyük məbləğdə mənfəət əldə edən malgöndərənlər potensial rəqiblərə çevrilirlər; "Azərsun Holding" şirkəti irəliyə integrasiya fəaliyyəti sahəsində də böyük nailiyyətlər əldə etmişdir. Bu müəssisə geniş satış və ticarət şəbəkəsinə malikdir ki, bu da müəssisənin məhsulların bölüşdürülməsi və satışı sahəsində ayrı-ayrı vasitəçilərdən asılılığına son qoyur və onun irəliyə integrasiyasını əks etdirir.

5. *Aktivlərin və kompetensiyaların ixracı ilə məşğul olurlar;* xırda və çox zəif strateji kompaniya onun zəif tərəflərini aradan qaldırmaq iqtidarında olan müəssisə tərəfindən alınarsa, bazara yeni potensial rəqibin daxil olması reallaşa bilər. Lakin bu, nadir hallarda müşahidə edilir və bu prosesi görmək həm də çox çətin olur. Bu prosesin irəliyədən görülməsi və sineji udulmalarının proqnozlaşdırılması üçün rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin təhlilinə ehtiyac yaranır.

6. *Müdafiə və cavab strategiyalarından istifadə edirlər;* öz bazarlarına potensial və real nüfuz etmək təhlükəsi ilə qarşılaşan kompaniyalar cavab "zərbə"sindən istifadə edə bilər; belə ki, *Microsoft* kompaniyası proqram təminatı satışı sahəsində öz lider mövqeyini saxlamaqdan ötrü irəliyədən bir sıra addımlar atmaq məcburiyyətində qalmışdır.

3. Rəqiblərin fəaliyyətinə təsir göstərən amillərin öyrənilməsi

Müəssisənin rəqiblərin və onların fəaliyyətlərinin başa düşülməsi həmin müəssisəyə bazar fəaliyyətinin həyata keçirilməsində çox böyük üstünlüklər vəd edir. Məsələn, rəqiblərin reallaşdırdıqları strategiyaların güclü və zəif tərəflərinin başa düşülməsi müəssisənin gələcəkdə qarşısında meydana çıxıb biləcək təhlükələri qiymətləndirməyə, açılan bazar şanslarından isə istifadəyə şərait yaradan tədbirlər işləyib hazırlamağa imkan verir. Bununla yanaşı, onu da qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə tərəfindən strateji xarakterli qərarların qəbul edilməsi müəssisənin ən böyük rəqiblərinin həmin qərarlara potensial reaksiyasından asılıdır. Nəhayət, rəqiblərin bazar fəaliyyətlərinin təhlili bir sıra strateji xarakterli qeyri-müəyyənlikləri aşkara çıxarmağa imkan verir. Bunun üçün müəssisənin rəqiblərinin fəaliyyətlərinin monitorinqi təşkil edilməli və zəruri istiqamətlər üzrə təhlillər aparılmalıdır.

Müəssisə tərəfindən rəqiblərin fəaliyyətinin başa düşülməsi onların fəaliyyətlərinə təsir edən amilləri müəyyənləşdirməyi tələb edir. Bu amillər aşağıdakılardır:

- rəqib müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə göstəriciləri;
- rəqib müəssisənin imici və mövqeləşdirmə strategiyası;
- rəqiblərin məqsədi və maraqları;
- rəqiblərin keçmiş və gələcək strategiyaları;
- rəqiblərin məsrəflərinin strukturu;
- rəqiblərin bazarı tərk etmə yolunda meydana çıxan maneələr;
- rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin təhlili;
- rəqib müəssisədə rəqabət olunan dəyərlər sistemi və rəqib müəssisənin

strukturu.

Rəqib müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə göstəriciləri. Rəqib müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə göstəriciləri haqqında daha dolğun təsəvvürün əldə edilməsi onun bazar payının, satdığı məhsulun həcmi və dinamikasının izlənilməsinə tələb edir.

Məlum olduğu kimi, bazarda ayrı-ayrı rəqiblərin və strateji qrupların mövqelərinin möhkəmliyi, onların satdıqları məhsulların həcmi və yüksək tempə artım sözügedən strukturların mövqelərinin güclü olmasına və reallaşdırdıqları strategiyaların səmərəliliyinə dəlalət edir. Əksinə rəqiblərin, yaxud strateji qrupların zəif bazar mövqeyi onların maliyyə və təşkilati problemlərinin olmasını göstərir, belə vəziyyət həmin strukturların bu və ya digər strategiyaların reallaşdırılması baxımından imkanların məhdudlaşdırır. Ona görə də rəqiblərin fəaliyyətlərinin maliyyə imkanlarının müəyyənləşdirilməsi üçün onların satdıqları məhsulun həcmi və təxmini də olsa qiymətləndirilməsi tələb edir. Bu göstəricini-rəqib müəssisənin satdığı məhsulun həcmi və təxmini kəmiyyətini müəyyənləşdirmək üçün həmin müəssisədə çalışan işçilərin sayını sahə üzrə bir nəfər işçiyə düşən satışın orta həcmi vurmaq lazımdır.

Rəqib müəssisənin maliyyə vəziyyətini və onun yaşam qabiliyyətini xarakterizə edən ən mühüm göstəricilərdən, biri rentabellikdir. Belə ki, rentabelli fəaliyyət göstərən müəssisənin investisiya yatırımları üçün imkanları geniş olur. Əksinə, uzun müddət zərərlə fəaliyyət göstərən və yaxud son dövrlər rentabelli kəskin düşən müəssisələrin daxili və xarici maliyyə mənbələrinə əlverişliliyi təmin olunmur.

Rəqib müəssisənin imici və mövqeləşdirmə strategiyası. Biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması zamanı müəssisənin məhsulu və özü ilə əlaqədar müəyyən assosiasiyaların yaradılması çox vacibdir. Çünki müəssisənin məhsullarının satışı başqa amillərlə yanaşı, eyni zamanda həmin məhsulların alıcıda doğurduğu assosiasiya ilə bilavasitə əlaqədardır.

Qeyd edək ki, müəssisənin məhsullarının alıcıda doğurduğu assosiasiya müxtəlif ola bilər. Məsələn, əgər müəssisə avtomobil istehsalı ilə məşğuldursa, həmin müəssisənin istehsal etdiyi avtomobil alıcıda “ən uzunömürlü avtomobil”, “ən komfortabelli avtomobil”, “ən təhlükəsiz avtomobil” və s. kimi assosiasiya doğura bilər. Müəssisə istehsal etdiyi məhsulun alıcıda doğurduğu assosiasiyaları nəzərə almaqla öz məhsulunun bazar mövqeləşdirilməsini işləyib hazırlayır və onun bazarda mövqeyinin təkrarolunmazlığına çalışır.

Müəssisə mövqeləşdirmə sahəsində alternativləri aşkara çıxarmaqdan ötrü özünün ən iri rəqiblərinin imicini və brendlərinin fərdiliyini qiymətləndirməlidir. Rəqiblərin bu sahədə zəif tərəfləri müəssisəyə öz məhsullarını diferensiallaşdırmaq üçün imkanlar açır və rəqabət üstünlüyünün yaradılmasını təmin edir. Ən mühüm sahələrdə rəqiblərin güclü tərəflərinə gəldikdə isə onu qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə tərəfindən həmin tərəflərin neytrallaşdırılmasında məqsədlə tədbirlər işlənilib hazırlanmalı və reallaşdırılmalıdır. Buna müəssisənin imkanı olmadıqda isə, həmin müəssisə rəqibin güclü tərəfinin doğurduğu təhlükələrdən yayınmaq bacarmalıdır. Bütün hallarda rəqabət üstünlüyünə nail olmaqdan ötrü rəqiblərin profilinin alınmasına ehtiyac yaranır.

Rəqibin imici və mövqeləşdirmə fəaliyyəti sahəsində informasiyanı onun məhsulunun, reklam fəaliyyətinin, məhsulunu qablaşdırılmasının və bütövlükdə götürüldükdə isə fəaliyyət istiqamətlərinin öyrənilməsi sahəsində əldə etmək olar. Lakin rəqiblərin “real vaxt rejimində” dəqiq portretinin alınması onların istehlakçıların öyrənilməsi sayəsində mümkündür. Bu məqsədlə rəqib müəssisənin müştərilərinin keyfiyyət təhlili aparılır və onlar tərəfindən rəqib müəssisənin və onun brendinin necə qəbul edildiyi aşkarlanır. Rəqib müəssisənin müştərilərinin keyfiyyət təhlili prosesində həmin müəssisənin və onun brendinin müştərilərdə hansı assosiasiyaları doğurduğunu aşkara çıxarmaq üçün onlara aşağıdakı suallar verilə bilər: *Əgər müəssisə insan olsaydı, onda həmin insan necə olardı ? Müəssisənin*

maliyyəti özünü nədə büruzə verir ? Müəssisə ilə hansı obraz, ağac, kitab, fəaliyyət, heyvan və s. assosiasiya olunur ? və s.

Rəqiblərin məqsədləri və maraqları. Rəqiblərin təhlili prosesində diqqət yetirilən ən mühüm məsələlərdən biri onların məqsədləri və maraqlarıdır. Rəqiblərin məqsədləri haqqında informasiya malikolma onların cari maliyyə göstəricilərinin qanunauyğunluğu haqqında nəticə çıxarmağa, strateji fəaliyyət istiqamətlərində hansı dəyişiklikləri etmələrini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Rəqibin bazar payı, satışın həcmi və rentabellik üzrə kəmiyyətlə ifadə olunan hansı məqsədləri izləməsinin müəyyənləşdirilməsi çox vacibdir. Sadalanan məqsədlərlə yanaşı, rəqib müəssisənin qeyri-maliyyə məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi də əhəmiyyət kəsb edir. Bunun üçün rəqib müəssisənin fəaliyyəti ilə əlaqədar bir sıra suallara cavab axtarılmalıdır. Məsələn, rəqib müəssisə texnologiya sahəsində lider mövqeyə qazanmağı qarşısına məqsəd qoymuşdumu ? Bu müəssisə satış şəbəkəsini genişləndirməyi planlaşdırırmı ? Rəqib müəssisə xidmət sisteminin hansı səviyyədə inkişafı planlaşdırır ? Ümumiyyətlə, rəqib innovasiyalı inkişaf üzrə hansı tədbirləri həyata keçirmək istəyir ? Bu məqsədlər haqqında informasiyalara malikolma rəqib müəssisənin gələcək strategiyalarını müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Əgər rəqib müəssisə ana və qız müəssisələrdən ibarətdirsə, onda baş müəssisənin məqsədlərinin öyrənilməsinə də xüsusi fikir verilməlidir. Qız müəssisənin maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən göstəricilərin səviyyəsinin aşağı olduğu şəraitdə ikinci bazar mövqeyini yaxşılaşdırması birincinin ona bəslədiyi münasibətdən asılıdır. Əgər qız müəssisə baş müəssisənin strateji planında hansısa periferik müəssisə kimi çıxış etmirsə, onda ana müəssisə qız müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmada ona yardımçı olur. Qız müəssisənin müvəffəqiyyətli fəaliyyəti nəticəsində isə onun maliyyə vəsaitləri ana müəssisənin və başqa qız müəssisələrin inkişafı məqsədləri ilə istifadə edilə bilər. Bununla yanaşı, qız müəssisənin ana müəssisə ilə nə kimi emosional əlaqələrə malik olduğu aşkara çıxarılmalı, onun müəssisənin başqa biznes vahidləri ilə qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində sinerji effektinin əldə edilib-edilmədiyi müəyyən olunmalıdır. Əgər qız müəssisənin başqa biznes vahidləri ilə qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində sinerji effekti əldə edilirsə, onda ana müəssisənin onun məqsədlərinə çatması baxı- mından həmin müəssisəyə etdiyi köməyin miqyasları da çox olacaqdır.

Rəqib müəssisənin keçmiş və gələcək strategiyaları Rəqiblərin tədqiqi zamanı onların keçmiş və gələcək strategiyalarının öyrənilməsinə xüsusi fikir verilməlidir. Bu zaman rəqibin keçmişdə reallaşdırdığı strate- giyanın ona müvəffəqiyyət gətirib- gətirmədiyinin öyrənilməsi çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əgər rəqib keçmişdə bu və ya digər strategiyanı real- laşdırılması zamanı müvəffəqiyyətsizliyə düşmüşdursa, onda o, çətin ki, həmin strategiyanın təkrar reallaşdırılması məsələləri ilə məşğul olsun.

Rəqibin bu sahədə keçmişdəki təcrübəsi və yaxud müvəffəqiyyətsizliyi onun müvafiq strategiyamı işləyib hazırlamaqdan və reallaşdırmaqdan çəkindirir. Bu aspektə rəqiblərin fəaliyyətlərinin təhlili zamanı onların hər bir strategiyanın reallaşdırılmasına necə yanaşmalarının öyrənilməsi məsələlərinə fikir verilməlidir. Məsələn, əgər rəqib *diferensiasiya strategiyasını* reallaşdırırsa, onda onun əmtəə xəttini hansı dərəcədə genişləndirməsi, məhsulun keyfiyyətini hansı səviyyədə yüksəltməsi, brendlərinin tanınmasına nə dənəcədə nail olması və s. öyrənilməlidir. Əgər rəqib *məsrəflərin azaldılması strategiyasını* reallaşdırırsa, onda onun bu strategiyasının əsasında nəyin (fəaliyyət miqyasının effekti, təcrübə əyrisi, istehsal güclərindən və avadanlıqlarından səmərəli istifadə, ucuz xammal mənbələrinə əlyətərlik) durduğu müəyyən edilməlidir.* Əgər rəqib *fokuslaşdırma strategiyasını* reallaşdırırsa, onda onun fəaliyyətinin başlıca istiqamətləri müəyyən edilməlidir.

Rəqib müəssisənin korporativ mədəniyyəti və təşkili Rəqib müəssisənin gələcək fəaliyyətinin öncədən görülməsi üçün onun top - menecerləri üzrə informasiyaların əldə edilməsi çox vacibdir. Müəssisənin menecerlərinin onun hansı bölməsindən - istehsal, marketing, elmi-tədqiqat layihə-konstruktor və s. gəlidiyi müəyyən edilməlidir. Bəzən müəssisənin menecerləri özünün uğurlu bazar fəaliyyəti ilə tanınan başqa müəssisələrdən dəvət olunurlar. Bu, onu göstərir ki, müəssisə daxilində müəyyən mənada menecerlərin dəvət edildiyi müəssisədə mövcud olan korporativ mədəniyyət mövcuddur.

Rəqib müəssisənin reallaşdırdığı strategiyaya həmin müəssisənin təşkilati strukturu, istehsal sistemləri və heyəti ilə müdafiə olunan korporativ mədəniyyəti çox təsir göstərir. İnzibati idarəetməyə əsaslanan, sərt struktura malik və xərclərin azaldılması strategiyasını reallaşdıran müəssisə qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmada, heyətin motivasiyasında, həmçinin, innovasiya fəaliyyətində və bazara yönəlik aktiv strategiyalara keçid prosesində çətinliklərlə qarşılaşa bilər. Bu tip müəssisələrdən fərqli olaraq, çevik struktura malik innovasiya və risklyönümlü müəssisələr məhsulların təkmilləşdirilməsi proqramlarının reallaşdırılmasında və məsrəflərin azaldılmasında çətinliklərlə üzləşmir. Bütün bunlar onu göstərir ki, rəqib müəssisənin reallaşdırmaq istədiyi strategiyanın seçimi həmin müəssisədə mövcud olan korporativ mədəniyyət, müəssisənin təşkilati strukturu, istehsal sistemləri və heyəti ilə əlaqədardır.

Rəqiblərin məsrəflərinin strukturu. Xərclərin azaldılması strategiyasını reallaşdıran rəqiblərin məsrəflərinin strukturu haqqında bilgilərə malik olma onların qiymətməmələgəlməsi sahəsində strategiyaların başa düşməyə və həmin strategiyaların nə dərəcədə dayanıqlı olması haqqında nəticə çıxarmağa imkan verir. Rəqiblərin fəaliyyətinin zərərsizlik nöqtəsini müəyyənləşdirməkdən ötrü onların sabit və dəyişən məsrəflərinin səviyyəsi haq

qında məlumatlara malik olmaq lazımdır. Məsrəflərin strukturunu müəyyənləşdirməkdən ötrü aşağıdakı məlumatlardan istifadə edilməlidir:

- rəqib müəssisədə çalışan işçilərin sayı, iş qüvvəsinin hər birinə düşən dəyişən və qaimə xərcləri (bu xərclər sabit xərclərə daxildir);

- xammala və dəstləşdirici məmulatlara çəkilən nisbi xərclər;

- sabit xərclərə daxil olan maddi-istehsal ehtiyatlarına, binalara və avadanlıqlara qoyulan investisiyalar;

- satışın həcmi və müəssisənin bölmələrinin sayı (sabit məsrəflərin necə paylanmasını müəyyənləşdirməkdən ötrü bu məlumatların əldə edilməsi vacibdir).

Bazardançıxma yolunda maneələr. Rəqiblərin təhlili zamanı onların bazan tərkətmə yolunda qarşılaşa biləcək maneələrin öyrənilməsi də çox vacibdir. Rəqibin bazardançıxma yolunda qarşılaşdığı maneələr onun öz fəaliyyət sferasından uzaqlaşa bilməsini müəyyən edir, ona görə də, bu maneələrin öyrənilməsi onların izlədiyi maraqları da başa düşməyə kömək edir. Bu maneələrə aşağıdakılar daxildir:

- ixtisaslaşdırılmış aktivlər (binalar, avadanlıqlar) və aşağı likvidlik dəyərinə malik başqa aktivlər; aşağı likvidlik dəyərinə malik aktivlərin profilinin dəyişdirilməsi əhəmiyyətli dərəcədə məsrəflər tələb etdiyinə görə sözügedən aktivlər də rəqib müəssisənin bazan tərkətmə yolunda maneələr hesab edilir;

- sabit məsrəflər (əmək razılaşmalan, icarə haqqı, fəaliyyətdə olan avadanlıqlar üçün ehtiyat hissələrinin əldə edilməsi);

- müəssisənin imici və yaxud istehsal güclərindən, ticarət heyətindən və distribusiyaya kanalından birgə istifadə edilməsi ilə şərtlənən başqa biznes vahidləri ilə əlaqələr;

- sosial və siyasi baryerlər (məsələn, dövlət dəmiryolu şirkətinə sərnişinlərə xidmət etmədən imtinaya mane ola bilər; kompaniyanın heyətə loyallığı bu və ya digər strateji qərarın qəbuluna mane ola bilər);

- müəssisənin menecerlərinin öz kompaniyalara münasibətdə nümayiş etdirdikləri şərəf hissi və yaxud onların müəssisə ilə heyətlə emosional bağlılıqları; əgər belə bağlılıq varsa, müəssisə tərəfindən iqtisadi xarakterli qərarların qəbulu çətinliklərlə müşayiət olunur.

Rəqibin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi Rəqibin güclü və zəif tərəflərinin öyrənilməsi onun tərəfindən bu və ya digər strategiyanın işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması imkanları qiymətləndirməyə, həmçinin, müəssisə tərəfindən strateji alternativlərin müəyyənləşdirilməsini və onların seçimini aparmağa kömək edir. İstənilən müəssisə öz rəqibinin güclü tərəfini öyrənməklə onun neytrallaşdırılması üçün yollar axtarır, onun zəif tərəfinə qarşı isə özünün bu sahədə malik olduğu və daha da inkişaf etdirdiyi güclü tərəfindən istifadə edir.

Qeyd edək ki, rəqibin güclü və zəif tərəfini qiymətləndirməkdən ötrü,

ilk növbədə, bütövlükdə fəaliyyət göstərilən sahədə hansı aktivlərin və kompetensiyaları əhəmiyyət kəsb etməsinin dəqiqləşdirilməsinə ehtiyac yaranır. Yalnız bundan sonra rəqibin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi mümkündür. Bu problem üzərində daha ətraflı dayanaq.

Rəqib müəssisənin hansı tərəflərinin güclü və yaxud zəif olması onun aktivlərinin və kompetensiyalarının mövcud olmasından və yaxud olmamasından asılıdır. Məsələn, müəssisənin məşhurluğu və onun əlverişli yerdə yerləşməsi, həmçinin, məhsulun bazara irəlilədilməsi sahəsində səmərəli proqramların işlənilməsi, hazırlanması üzrə kompetensiyalara malik olması onun güclü tərəfləridir. Müəssisənin sadalanan aktivlərinin və kompetensiyalarının olmaması onun zəif tərəfləridir.

Rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin təhlili üçün konkret biznes fəaliyyətindən ötrü əhəmiyyət kəsb edən aktivlərin və kompetensiyaların müəyyənləşdirilməsi çox vacibdir. Bunun üçün beş blokdan ibarət suallardan istifadə etmək olar. Bunlar aşağıdakılardır:

- bazarda müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən müəssisənin müvəffəqiyyətinin səbəbi nədir ?
- alıcılardan motivasiyalandıran nədir ?
- əsas xərc komponentlərinin kəmiyyəti nədən asılıdır ?
- sahədə mobilliyin hansı baryerləri mövcuddur ?
- istehlakçı üçün dəyərlərin yaradılmasının zəncirinin hansı vəsilələrində rəqabət üstünlüyü yaradıla bilər ?

Müəssisənin dayanıqlı rəqabət üstünlüyünü təmin edən aktiv və kompetensiyalar onun maliyyə göstəricilərinin səviyyəsinə təsir göstərir. Əgər bu və ya digər müəssisənin maliyyə göstəricilərinin səviyyəsi başqa müəssisənin maliyyə göstəricilərinin səviyyəsindən fərqlənsə, bu, o deməkdir ki, onların aktivləri və kompetensiyaları da fərqlidir. Ona görə də istənilən müəssisənin maliyyə göstəricilərinin təhlili həmin göstəricilərin formalaşmasına təsir göstərən aktivlərin və kompetensiyaların müəyyənləşdirilməsini tələb edir. Çünki müəssisənin maliyyə göstəricilərinin formalaşmasının əsasında onun yaratmağa və saxlamağa nail olduğu biznes üçün əsas aktivlər və kompetensiyalar dayanır.

Maliyyə göstəricilərinin səviyyəsi aşağı olan daha zəif rəqiblərin biznes fəaliyyəti və seçdikləri strategiyaları reallaşdırmaq üçün aktivlərinin və kompetensiyalarının çatışmazlığı özünü göstərir.

Məlum olduğu kimi, müştərilərin məhsulları əldə etmək haqqında qərarlarının əsasında onların motivləri dayanır. Müştəriləri nələrin motivasiyələndirdiyini öyrənməklə, rəqabət şəraitində dayanıqlı üstünlük qazanmağa imkan verən aktivləri və kompetensiyaları dəqiqləşdirmək olur. Məsələn, ağır maşınqayırma sənayesində müştərilər texnikaya yüksək xidmət səviyyəsini və tələb olunan ehtiyat hissələrinin göndərilməsini çox qiymətləndirirlər. Ona görə də sadalananlar bu sahədə biznes fəaliyyəti üçün

aktivlər və kompetensiyalar sırasına daxildir. Məsələn, *Caterpillar* kompila- niyasının ən mühüm aktivlərindən biri onun 24 saat ərzində müştərilərə lazım olan ehtiyat hissələrini Yer kürəsinin istənilən nöqtəsinə çatdırmaq hesab olunur və sözügedən kompaniya tərəfindən belə xidmətin göstərilməsini müştərilər çox dəyərləndirirlər.

Motivasiyanın təhlili müəssisənin inkişaf etdirməli olduğu aktivləri və kompetensiyaları müəyyənləşdirməyə və yaxud onun reallaşdırdığı strategiyalarda həmin aktivlərin və kompetensiyaların əhəmiyyət kəsb edibet- madiyini dəqiqləşdirməyə imkan verir. Məsələn, əgər yüngül qıdanın alm- masının ən mühüm meyarı onun təzə olmasıdırsa, onda bu sahədə rəqabət üstünlüyü əldə etmək istəyən müəssisənin səyləri məhsulun sözügedən xarakteristikasının təmin edilməsinə yönəldilməlidir. İstehlakçı seqmenti üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən sahədə üstünlüyə malik olmayan müəssisə, hətta başqa dayanıqlı üstünlüklərə malik olduqda belə problemlərlə qarşılaşmalı olur.

İstehsal xərclərinin strukturunun təhlili vasitəsilə əlavə edilmiş dəyərin yaradılmasının hansı mərhələlərinin daha çox xərc tələb etməsini müəyyənləşdirmək mümkün olur. Əlavə edilmiş dəyərin yaradılmasının əsas mərhələsində xərclər üzrə üstünlüyə nailolma hansı strategiyanın (xərclər üzrə liderlik və yaxud diferensiasiya) reallaşdırılmasından asılı olmayaraq, dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsi deməkdir. Əlavə edilmiş dəyərin yaradılmasının daha az əhəmiyyət kəsb edən mərhələsində xərclər üzrə üstünlüyə malikolma isə rəqabət mübarizəsində az əhəmiyyət kəsb edir. Metal konteyner istehsalında nəqliyyat xərcləri nisbətən yüksək olduğuna görə, öz istehsal prosesinin istehlakçıların mövcud olduğu ərazidə yerləşdirməsinə nail olan rəqib müəssisə məsrəflər üzrə əhəmiyyətli şəkildə üstünlüyə nail olur.

Rəqabət mübarizəsində dayanıqlı üstünlüyün təmin edilməsi üçün istehlak dəyərinin yaradılması zəncirinin vəsilələri nəzərdən keçirilməli və hansı vəsilədə müəssisənin üstünlük əldə edə biləcəyi müəyyən edilməlidir. Bunun üçün M. Porter tərəfindən işlənib hazırlanmış dəyərin yaradılması zənciri konsepsiyasından istifadə edilə bilər. Bu konsepsiyaya görə müəssisədə dəyərin yaradılmasına iki növ fəaliyyət nəticəsində nail olunur: əsas və köməkçi fəaliyyət növləri.

İstehlakçı üçün dəyərin yaradılması üzrə əsas fəaliyyət növünün vəsillələri aşağıdakılardan ibarətdir: giriş logistikası (xammalların və materialların göndərilməsi və saxlanması); istehsal prosesi (xammal və materialların son məhsula çevrilməsi); çıxış logistikası (sifarişlərin işlənməsi və məhsulların satışı); marketing və satış (kommunikasiya, qiymətmə, tələbatın təmin edilməsi, bölüşdürmə kanalının idarə edilməsi); servis xidməti (avadanlıqların quraşdırılması və təmiri, ehtiyat hissələrinin göndərilməsi).

Özünü yoxlama sualları:

- 1.Firmanın rəqabətqabiliyyətliliyi,sahə daxilində rəqabət.
- 2.Rəqiblərin sahəyə daxilolma təhlükəsi.
- 3.İstehlakçılardan asılılıq.
- 4.Malgöndərənlərdən asılılıq.
- 5.Rəqiblərin identifikasiyası.
- 6.Rəqiblərin strateji qruplara bölünməsi.
- 7.Rəqiblərin fəaliyyətinə təsir göstərən amillər.
- 8.Rəqibələrin təhlili prosesində məqsədləri və maraqları.
- 9.Bazarın tərk etmə yolunda maneələr.
- 10.Rəqibin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi.