

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

N.Raxmatullayeva

MENEJMENT

(“Strategik menejment”fani 4-modul)

4-qism

O‘zbekiston Respublikasi oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi
tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

Toshkent -2021

UO‘K: 338.24(075.8)

KBK: 65.050

N.Raxmatullayeva. Menejment. 4-qism. (“Strategik menejment”fani 4-modul). (O‘quv qo‘llanma). – T.: «Nihol print» OK, 2021. – 408 bet.

ISBN 978-9943-

Ushbu o‘uv qo‘llanma menejment yo‘nalishida ta’lim olayotgan talabalar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, uning asosiy maqsadi – talabalarda korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotning erkinlashuvi sharoitida mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni ko‘paytirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarini turli tarmoqlar moliya-xo‘jalik faoliyatini tahlil etishda qo‘llash masalalari bo‘yicha nazariy- amaliy bilimlarni shakllantirishdan iborat.

UO‘K: :338.24

KBK

Taqrizchilar:

G.Ismoilova. – TATU “Menejment va marketing” kafedrası mudiri, dotsent i.f.n.;

E.Nabiyev. – TMI “Menejment va marketing” kafedrası professori i.f.d.

ISBN 978-9943-

© «Nihol print» OK nashriyoti, 2021

Kirish

Iqtisodiyotni erkinlashuvi, raqobatchilikni rivojlanishi sharoitida va aholining turmush farovonligini ta'minlashda strategik menejment katta ahamiyatga ega. Korxonalar va tashkilotlar zaminida strategik menejment faoliyatini tashkil etish, avvalambor, strategik menejment sohasidagi izlanishlarning mohiyatiga, mazmuniga va yo'nalishiga asoslanadi. Mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan korxonalar va tashkilotlarda strategik menejment faoliyatini tashkil etish, uni boshqarish va nazorat qilish muhim ahamiyatga ega bo'lishi - zamonaviy menejment nazariyasining asosiy xususiyatlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Shuning uchun korxonalarda zamonaviy menejmentni yuqori darajada tashkil etilishi bevosita korxonalar va tashkilotning menejment strategiyasini belgilashda, dastlabki bosqich bo'lib hisoblanadi.

Mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 7-fevral kuni farmoni bilan 2017-2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini tasdiqladi. Avvalo, ushbu ustuvor yo'nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta'kidlash lozim. Shu jumladan milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta'minlash, uning tarkibida sanoat, xizmatlar ko'rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko'paytirish, xizmatlar ko'rsatish sohasini jadal rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotning ulushini oshirish, ko'rsatilayotgan xizmatlar tarkibini, eng avvalo, xizmatlarning zamonaviy yuqori texnologik turlari hisobiga tubdan o'zgartirish zarurdir¹.

Shularga muvofiq, korxonalarni strategik boshqarish juda muhim bo'lib bormoqda. Ayniqsa, keyingi yillarda amaliyotda strategik boshqaruvni qo'llash va uning vazifalaridan maqsadli foydalanish, korxonalar faoliyatini boshqarishda strategiyalarni rejalashtirish va boshqarish muammolariga xizmat ko'rsatish

¹ Mirziyoyev Sh.M. "2017-2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" Farmoni. 7 fevral 2017 yil.

korxonalarida katta ahamiyat berilmoqda.

Kuchli raqobatchilik sharoitida korxonalarni va tashkilotlarni boshqarishda strategik boshqaruvning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish, ularning faoliyatini samarali tashkil qilish, raqobatchilikda g'oliblikka erishish, tarmoqdagi vaziyatdan kelib chiqib korxonada strategik boshqarish jarayonini oqilona tashkil qilish, tadbirlarni o'z vaqtida samarali o'tkazish korxonalarini strategik boshqarishga xizmat qiladi. Bular esa mamlakatimiz iqtisodiyotini o'sishiga, rivojlanishiga yordam beradi.

Ushbu o'quv qo'llanma 5230200-"Menejment" (xizmatlar sohasi) ta'lim yo'nalishidagi talabalar uchun mo'ljallangan bo'lib o'quv dasturi va Davlat ta'lim standarti asosida tuzilgan. Mazkur fan DTS va Toshkent moliya instituti o'quv rejasiga muvofiq, 5-6-semestrda o'qitiladi.

1-BOB. “Strategik menejment” fanining predmeti va boshqaruv jarayoni

1.1. “Strategik menejment” fanining predmeti, vazifalari va mohiyati.

1.2. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.

1.3. Strategik menejmentning asosiy yo‘nalishlari.

1.4. Strategistlar.

1.5. Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar.

1.1. “Strategik menejment” fanining predmeti, vazifalari va mohiyati

Iqtisodiyotning erkinlashuvi sharoitida, erkin raqobat va aholi farovonligini ta‘minlashda strategik menejment muhim ahamiyatga ega. Dastlab harbiy sanoatda paydo bo‘lgan bu konsepsiya bugungi kunda mulkchilik shakli turlicha bo‘lgan korxonalar va tashkilotlarda ham keng yo‘lga qo‘yilmoqda.

Strategik boshqaruv inson potensialiga tashkilotning asosi deb qaraladigan, faoliyatni iste‘molchilar ehtiyojiga yo‘naltiradigan boshqaruv turidir. Shu o‘rinda boshqaruvning bu turini joriy etishda raqobatda yengib chiqish imkoniyatini beruvchi, tashkilotni saqlab qolish, uning uzoq muddatli istiqbolga mo‘ljallangan maqsadlarga erishishning bir turi hamdir. Mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirishda strategik boshqaruvdan oqilona foydalanish bugungi dolzarb vazifalardan biri sanaladi. Bunda ichki bozorni sifatli va raqobatbardosh mahsulotlar bilan to‘ldirish, xizmat ko‘rsatishni zamonaviy talablar asosida tashkil etish, eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarishni keng yo‘lga qo‘yish, yangi ish o‘rinlari yaratish, yoshlarni doimiy ish bilan ta‘minlash, shu asosda aholi daromadlari va turmush farovonligini oshirish ko‘zda tutilgan.

“Strategik menejment” fanining predmeti, vazifalari va mohiyatini o‘rganishdan avval strategiya so‘zining ma‘nosiga tushuncha beramiz. Strategiya grekcha (“strategos”) so‘zidan olingan bo‘lib, “general san‘ati” degan ma‘noni bildiradi. Bu atama harbiy sohadan kirib kelgan. Hammamizga tarixdan ma‘lumki faqatgina generallar g‘alabaga erishish uchun strategiyalarni tu‘zganlar. Masalan, puxta o‘ylangan strategiya

Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qo‘l kelgan.

O‘zbek tilining izohli lug‘atida ham strategiya atamasi:

▪ “yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san’ati”;

▪ “ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san’ati va ilmi” ma’nosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo‘mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san’ati ma’nosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir. Strategiya deganda biz istiqbolni tadqiq qilish, turli senariyalarni tahlil qilish san’atini, istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g‘oya ekanligini, korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizim ekanligini tushunamiz.

Strategik menejment biror bir tashkilotning maqsadlariga erishishini ta’minlaydigan ko‘p vazifali qarorlarning rejasini tuzish, ijrosini bajarish va o‘rganib chiqish ilmi va san’ati deb ta’riflanadi. Bu ta’rif shuni nazarda tutadiki, strategik menejment tashkiliy muvaffaqiyatga erishish uchun qo‘shma menejment, marketing, moliya, buxgalteriya, ishlab chiqarish operatsiyalari, tadqiqot, information tizimlarga e’tiborini qaratadi. Bu darslikdagi strategik menejment termini strategik rejalashtirish termini bilan sinonim ravishda qo‘llaniladi. Strategik rejaashtirish termini biznes olamida tez-tez qo‘llaniladi, srategik menejment termini esa akademiylarda ishlatiladi.

Uchta yirik amerika avtokompaniyalari ya’ni, Ford, General motors, va Chryslerlarning rahbarlari kongress boshliqlaridan moliyaviy yordam so‘rash uchun aniq strategik rejasiz paydo bo‘lganda ularga kelajak uchun aniq strategik rejani rivojlantirish uchun ko‘rsatmalar berilib, qaytarib yuborilgan. Austan Goolsbee, prezident Obamaning eng kuchli iqtisodiy maslahatchilaridan biri, shunday degan: “Ishonarli biznes rejasiz moliyaviy yordam so‘rash bu tentaklikdir.” Goolsbee yana shuni ta’kidlagan: “Agar 3ta avtokompaniyalar rahbarlari ko‘prikka muhtoj bo‘lsa, bu ko‘prik biror joyga olib borishi kerak”.

Bu o'quv qo'llanma aniq strategik rejani, ya'ni biror yerga yetaklaydigan ko'prikni, qanday rivojlantirish yuzasidan ko'rstamalar beradi. Bu bo'lim strategik menejment jarayonining amaliy, qo'shma modelini tanishtiradi; bu bo'lim strategik menejmentning asosiy faoliyatlarini, terminlarini ta'riflaydi. Bu bo'lim shuningdek "boxed insert" tushunchasini tanishtiradi. Boxed insert qanday qilib ba'zi firmalar global iqtisodiy inqirozda haqiqatda yaxshi raqobatlashayotganligini tekshirish uchun ba'zi boblarda keltirilgan.

Misol uchun Samsung korporatsiyasining ish tajribasini va rivojlanish uchun qo'llagan strategiyasini ko'rib chiqamiz.



Samsung Group (Samsung Guruhi) — nosanoat konserni (kompaniyalar guruhi), 1938-yilda Koreyada tashkil etilgan, Janubiy Koreyada eng katta kompaniyalardan biri. Jahon bozorida yuqori texnologik komponentlar, telekommunikatsiya uskunalari, maishiy texnika, audio va video qurilmalarini ishlab chiqaruvchi sifatida mashhur.

«Samsung» so'zi (kor. Samsung , amaliy transkripsiya qoidalari bo'yicha yanada to'g'riroq tushunchasi — «samson») koreys tilida «uchta yulduz» degan ma'noni anglatadi. Balki bunday nom berilishi Samsung kompaniyasi asoschisi Li Byon Chxolning (son) uchta o'g'li bilan bog'liq bo'lishi mumkin, uning kichik o'g'li Li Gon Xi (samson) oilaviy mulkning katta qismiga vorislik qilishi kerak bo'lgan barcha sharq an'analariga zid tarzda kompaniyaga 2008-yilning apreliyacha rahbarlik qilgan.



Li Byon Chxol -Samsung Group asoschisi

Li Byon Chxol -Samsung Group asoschisi 1930-yillarda Koreyada tadbirkor Li Byon Chxol guruch uni ishlab chiqarish bo'yicha o'z ishini tashkil etgan. Tegu shahridagi kichik bir ombor Samsung kompaniyasi katta tarixining boshlanish asosi bo'ldi. Shu davrda Koreya Yaponiyaning koloniyasi hisoblangan va mamlakatda xususiy tadbirkorlik bilan shug'ullanish ancha qiyin bo'lgan. Shunga qaramay, 1938-yildayoq Li birinchi, o'zining mustaqil — Koreyadan

Xitoy va Manchjuriyaga eksport qilish kanalini yaratishga muvaffaq bo'ladi. Guruch, shakar va quritilgan baliq kabi iste'mol mahsulotlarini yetkazib berishni faol rivojlantirish Samsung Trading Company savdo belgisini rasman ro'yxatdan o'tkazish imkonini berdi. Chet ellik (Koreya uchun) nomining kelib chiqishi koreys tadbirkorining uzoqni ko'zlab, katta maqsadlardagi rejasi natijasi bo'ldi: 1950-yillar oxiriga kelib, Li Byon Amerika qit'asi mamlakatlari bilan savdoni yo'lga qo'yishni rejalashtiradi.

Koreyada 1960-yillarda aholi jon boshiga o'rtacha daromad 80 dollardan oshmagan bo'lsa ham Li Byon tezda boyib ketadi. O'sha davrda hatto poytaxtda, Seulda ham elektr quvvati domiy ravishda ta'minlanmaganligini, elektr quvvati kuniga bir necha soatga berilganligini, markaziy vodoprovod bo'lmaganligini aytib o'tish o'rinli bo'ladi.

Janubiy Koreyani yangi prezidenti general Pak Chon Xi sanoat va iqtisodiy islohotlarini boshlaydi. Iqtisodiyot sanoat sektorini rivojlantirish dasturi ishlab chiqiladi, AQSh bilan yaqin munosabatlar asosida eks-portni rivojlantirishga e'tibor qaratiladi, chet ellardan qarz olish, xom ashyo va zamonaviy texnologiyalarni sotib olish, olingan daromadni esa yana xom ashyo hamda texnika sotib olishga yo'naltirish ko'zda tutiladi. Koreyalik islohotchilar barqaror iqtisodiyot katta konsernlarga tayanishi kerak degan xulosaga keladilar, ammo ularni qisqa muddatlarda yaratish zarur edi, shuning uchun Koreyaning eng

mohir tadbirkor ishbiarmonlari uchun hukumat kreditlari va qarzlari taqdim etiladi.

Ular davlat buyurtmalari bilan ta'minlanadilar, shu bilan birga, ma'lum huquqiy hamda soliq imtiyozlari kichik korxonalariga katta konglomeratlarga o'sishlariga imkon berdi. Omadli tadbirkorlar orasida Li Byon Chxol ham bor edi. Shu tariqa, 30ta katta kompaniyalar (cheboli — «puldor oilalar») tashkil etiladi. Ular orasida Samsung kompaniyasidan tashqari, Daewoo, Hyundai, Goldstar (LG) va boshqalar ham bor edi. Har bir «puldor oilaning»: Daewoo — avtomobillar ishlab chiqarish, Goldstar — maishiy texnika, Samsung — elektronika, Hyundai — qurilish va shu kabi o'z yo'nalishi bor edi.

Janubiy Koreyaning iqtisodiyoti yiliga 6 dan to 14 foizgacha jadal sur'atlarda rivojlanib bordi. Shu davrdagi eksportning o'sishi yiliga 30 foizni tashkil etdi. Shuning uchun 1969-yilda Samsung kompaniyasi Sanyo bilan birlashgandan so'ng, qora-oq rangli televizorlarni ishlab chiqara boshlaydi, Koreyaning o'zida ular faqatgina aholining 2 foizidagina mavjud bo'lgan.

Sanyo va Samsung ning birlashishi Samsung Group eng katta sektorlaridan biri — Samsung Electronics guruhiga asos soldi. O'tgan asr 80-yillarida katta yo'qotishlar evaziga bo'lsa ham, kompaniya iqtisodiy inqirozdan omon chiqishga erishdi. Inqirozning oqibatlarini — bir necha ixtisoslashmagan bo'linmalar, sho'ba kompaniyalari soni keskin qisqarishidan iborat bo'ldi. Li Gon Xi boshqaruvchi bo'lib tayinlanishi bilan bir qator islohotlar taklif etildi, ular kompaniyani to'la restrukturizatsiyalashdan tashqari, boshqaruv asoslarini o'zgartirishni ham ko'zda tutadi: kompaniya erkin savdo to'g'risidagi qonun shartlariga to'la javob berishi kerak.

Kompaniyaning vazifalari va uning timsoliga to'la qayta ishlab chiqish marketing o'zgartirishlari kiritildi. Kompaniyaning birinchi ikki logotiplarida uchta yulduz bo'lgan. Ammo Samsung rahbariyati avvalgi logotip korporatsiyaning xalqaro mavqeiga to'g'ri kelmaydi deb hisoblab, uni o'zgartirishga qaror qildi. Aynan o'sha davrda kompaniyaning yangi timsoli — ichki qismida firmaning nomi yozilgan bir tomonga egilgan ko'k rangli ellips paydo bo'ldi. Kompaniyaning ajoyib dizayni va keng

miqyosli reklamasi o'z samarasini berdi: logotip dunyoda eng mashhur timsollardan biriga aylandi. Nufuzli oliy ta'lim muassasalarining talaba-reklamachilari bugungi kunda Samsung logotipi o'zgartirilishini juda muvaffaqiyatli rebrendingga misol sifatida o'rganmoqdalar.

Yangi emblemani ishlab chiqishda sharq falsafasi e'tiborga olinmadi. Kompaniya vakillarining fikrlariga qaraganda, «logotipning ellips ko'rinishidagi shakli yangilanish va takomillashish g'oyasini ifoda etib, jahonda harakatlanish ramzi hisoblanadi». Ushbu o'zgarishlar 1990-yillargacha davom etib keldi. 1983-yilda shaxsiy kompyuterlar ishlab chiqarilishi yo'lga qo'yildi. 1991-1992 yillarda shaxsiy mobil qurilmalar yakunlandi va mobil telefoniyaning dastlabki mahsulotlari ishlab chiqila boshlandi. Nihoyat 1999-yilda Forbes Global jurnalining maishiy elektronika ishlab chiqarish sohasidagi mukofoti Samsung Electronics kompaniyasiga taqdim etildi. Hozir "Samsung Group" konserni tarkibiga kimyo texnologiyalari sanoati, og'ir va engil sanoat, qurilish, avtomobilsozlik, marketing va reklama, moliya va sug'urta, sayyohlik va dam olish xizmati kabi sohalarda faoliyat yuritadigan etakchi korxonalar kiradi. Samsung Group tuzilmasi Konsernga tegishli LCD monitorlari va televizorlar ishlab chiqaradigan zavodlar Janubiy Koreya – Suvon shahri (1981), Vengriya (1990), Malayziya (1995), Buyuk Britaniya (1995), Meksika (1998), Xitoy (1998), Braziliya (1998), Slovakiya (2002), Hindiston (2001), Vetnam (2001), Tailand (2001) va Ispaniyada (2001) faoliyat yuritadi. Bu tarmoq kompaniyaga yiliga 5 mlrd. AQSh dollaridan ortiq daromad olib keladi. "Samsung" 2012 yilning 1-choragidan boshlab LCD monitorlar va mobil aloqa vositalari ishlab chiqarish bo'yicha dunyoda birinchi o'rinni egallab turibdi. Qurilish sohasi kompaniyaga yiliga 2 mlrd AQSh dollari keltiradi. "Samsung Engineering" asosan xorijiy buyurtmachilarga xizmat ko'rsatadi va katta loyihalar bilan shug'ullanadi. "Samsung Group"ning bosh ofisi binosi (Seul), jahondagi eng baland bino – Burj Xalifa (Birlashgan Arab Amirliklari), Petronas egizak minorasi (Kuala Lumpur), Taybey 101 binosi (Tayvan) kabi dunyoga mashhur inshootlarni ana shu kompaniya qurgan. Hozirda Samsung kompaniyasining savdo belgisi Forbes jurnalining "Dunyoning

Eng Qimmat Brendlari" ro'yxatidan 9-o'rinni egallagan. Uning asosiy raqobatchisi "Sony" esa 81-o'rinni egallagan.

Konsernning 70 foizdan ortiq savdosi elektron sanoat sohasiga to'g'ri keladi.




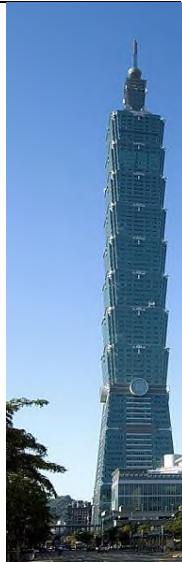
Mazkur bo'linma kompaniyalari:

- Samsung Electronics
- Samsung SDI
- Samsung Electro-Mechanics
- Samsung SDS
- Samsung Networks

Kompaniyaning elektron sanoati bo'linmalari butun dunyoda faoliyat olib boradi, mahsulotlarning ko'p qismi eksport qilinadi. 1969-yilda tashkil etilgan Samsung Electronics kompaniyasi kichik bir eksport korxonasidan to katta elektron mahsulotlar kompaniyasigacha bo'lgan yo'lni bosib o'tdi. Hozirgi kunda kompaniya turli kategoriyadagi eng yaxshi mahsulotlar ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi. Bugun Samsung Electronics — yarimo'tkazgichli va telekommunikatsiya uskunalar sohasida hamda raqamli texnologiyalar sohasida jahonda yetakchilardan hisoblanadi. Kompaniya ofislari jahonning 57ta mamlakatlari hududlarida mavjud, ularda 70 mingga yaqin ishchi-xodim mehnat qiladi. Hattoki kompaniyaning sof daromadi 2013-yilda \$7,6 milliardni tashkil etib, smartfonlar ishlab chiqarishdagi asosiy raqobatchisi Appleni ortda qoldirib ketishga erishdi. Gartner kompaniyasi ma'lumotlariga ko'ra, hozirda Smartfon bozorining 31,1 foizini Samsung, 15,6 foizini Apple, qolgan 53,3 foizni esa ZTE, Heawai, HTC, LG va boshqa kompaniyalar egallab turibdi.

Mobil qurilmalar	Maishiy texnika	Fotokamera Videokamera	Kompyuter Periferiya
Mobil telefonlar	Muzlatgichlar	NX sistema kameralari	Noutbuklar
Smartfon va kommunikatorlar	Kir yuvish mashinalar	Kompakt fotokameralari	Monitorlar
2SIM-kartali telefonlar	Mikroto'liqinli pech	Videokameralar	Printerlar
Planshetlar	Changyutgich	Fotoramkalar	Proyektor
Telefonlar uchun aksessuarlar	Konditsioner		HardDisk
Pleyer va diktofonlar	Havo tozalovchi		Diskovodlar

**Kontsernning yagona kompaniyasi qurilish bilan shug'ullanadi:
Samsung Engineering**

			
Malayziyadagi egizak minoralar	Samsung Groupning Seuldagi bosh ofisi binosi	Dunyodagi eng baland bino BAA dagi Burj Xalifa	Tayvandagi TeyBey 101 binosi

Og'ir sanoat
Bo'linishi:

➤ Samsung Heavy Industries

➤ Samsung Techwin

Faoliyat doirasi:

➤ Xavfsizlik strukturasi ustida ish olib borish

➤ Qurol yarog'larni yangi turlarini ishlab chiqish bo'yicha

➤ Tankerlar, neft va gaz o'tkazgichlar qurilishi

Yirik loyihalari:

➤ Ko'pmaqsadli o'quv samolyoti KTX2 ni ishlab chiqish

➤ Dunyodagi eng yirik suyultirilgan gazli tanker yaratilishi

➤ Dunyodagi eng yirik konteyner tashuvchi Xin Los Angelesni yaratish



	SAMSUNG STRATEGIYASI
1	Past narxli segmentdan yuqori segmentga brendni qayta pozitsiyalashtirish
2	Sotuvni oshirish uchun ichki bozorda ko'plab SUBBRENDlarni amalga oshirish
3	Xalqaro bozorda barcha tovarlarini faqat asosiy brendi ostida resurslarni saqlab qolgan holda sotish
4	Iste'molchilarni brendga sodiqligini hisobga olgan holda reklama konsepsiyasini o'zgartirdi

Samsung quyidagi biznes falsafasiga amal qiladi: dunyo hamjamiyatiga o'zining shaxsiy xissasini qo'shish uchun, sifatli tovar va xizmatlarni yaratish uchun o'z talanti va texnologiyalarini bag'ishlash.

Samsung xodimlari bu hayot falsafasini har kuni amalga oshiradilar. Samsung boshqaruvchilari dunyodagi eng yorqin talantlarni qidirib ularni o'z hududida eng zo'r mutaxassis bo'lishlari uchun ularni kerakli resurslar bilan ta'minlashadi.

Hayotni boyitish uchun mo'ljallangan Samsung mahsulotlari shu orqali yaratiladi – korxonalarining muhim ma'lumotlarini saqlash uchun mo'ljallangan xotira mikroshemadan, har xil kontinentlardagi insonlarni yaqinlashtiruvchi mobil telefonlarga. Atrofimizdagi hayotni yaxshilayotgan aynan shular.

Samsung qadriyatlari

Samsung kompaniyasida xatti harakatlarni me'yoriy kodeksiga amal qilinadi, va anashu orqali qilingan qarorlar ham amaldagi qadriyatlarning asosi hisoblanadi:

Insonlar. Kompaniya – bu uning xodimlari. Samsungda o'z xodim ishchilarini potensialini namoyon qilish uchun barcha xatti harakatlar amalga oshiriladi.

Mukammallik. Samsungda mukammallikka erishish uchun barcha ishlar amalga oshiriladi va bozorda eng zo'r tovar va xizmatlarni yaratish uchun harakat qilinadi..

O'zgarish. Hozirgi kunda dunyo iqtisodiyotida o'zgarishlar oddiy hol hisoblanib bunda innovatsiya kompaniyani saqlanib turishi uchun eng muhim voqelik hisoblanadi

Birdamlik. Samsung faoliyati asosi – Etika normalari asosida ishni amalga Kompaniyadagi xodimlarning barcha aksionerlarga bo'lgan hurmati va biznesdagi shaffofligi kompaniya boshqaruvchilarining “axloqiy kompasi” asos bo'la oladi.

Hamkorlikda o'sish. Biznes qachonki boshqalarning ham o'sishini ta'minlay olsa ana shunda u muvaffaqiyatli biznes bo'la oladi. Samsung ijtimoiy ma'sul va kompaniyaning dunyodagi qaysi burchagida ishlaydigan korporativ shaxslarni texnologiyalari haqida qayg'uradigan bo'lgan va bo'lib qoladi.

Samsung kompaniyasining ish tajribasini ko'rib quyidagi xulosaga kelamiz, oddiy guruch sotuvchi kichik do'konchadan qudratli Samsung korporatsiyaga aylanishiga, kuchli raqobatchilikda yutib chiqishiga, bozorda o'z orniga ega bo'lishiga, yuqori daromad ko'radigan, ko'p tarmoqli kompaniyaga aylanishiga albatta strategik boshqaruvdan unumli foydalanganligi, marketing strategiyalarini samarali qo'llaganligi sababchi bo'lgan.

Demak **strategik boshqaruv** - bu korxonalar (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan

uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usuli. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv - bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati.

Korxonalar darajasida quyidagi strategiyalar ham ishlab chiqiladi:

- maxsus strategiya;
- funksional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.

Maxsus strategiya bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida o'zoq muddatga tuziladigan strategiyadir.

Funksional strategiya korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi startegiyadir.

Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya korxonalar (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

Korxonalar maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi. Korxonalar mablag' faoliyatining bosh maqsadi — kam mablag' sarflab, iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot etkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarish. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq.

Korxonalar strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlarni tahlil qilinadi (1-jadval).

1-jadval

Korxonada darajasidagi strategiya

Bo'limlar	Aniqlab olinishi zarur bo'lgan jixatlar
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim? • Nima uchun aynan shu korxonada tovarlari sotib olinishi kerak? • Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim? • Tovarni reklama qilishdan boshlab to'rtinchi bosqichgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak? • Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim? • Bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday
Ishlab chiqarish	<ul style="list-style-type: none"> • Ishlab chiqarishning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak? • Investitsiya qaerga va qachon qilinsa ma'qulroq? • Extiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o'zida tayyorlagan ma'qulmi? • Ishlab turgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur? • Qancha muddatga yetadigan zaxira to'plash kerak?
Moliya	<ul style="list-style-type: none"> • Joriy va kapital xarajatlar ko'lami qanday? • Moliyalashtirish manbalari qanaqa? • Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?
Kadrlar	<ul style="list-style-type: none"> • Tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi? • Ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak? • Ishchi kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday? • Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?
Tadqiq faoliyati	<ul style="list-style-type: none"> • Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlik berish lozim?
Ta'minot	<ul style="list-style-type: none"> • Tovarni kim yetkazib beradi? • Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?

Strategik menejmentning bosqichlari. Strategik menejment jarayoni 3 bosqichdan iborat, ya'ni bular: strategiya rejasini tuzish, strategiya ijrosini ta'minlash va strategiyani o'rganib chiqish. Strategiya rejasini tuzish kelajakni ko'ra olish va missiya bajarish, tashkilotning tashqi imkoniyatlarini va kamchiliklarini aniqlash, uzoq muddatli maqsadlarni belgilash kabilarni o'z ichiga oladi.

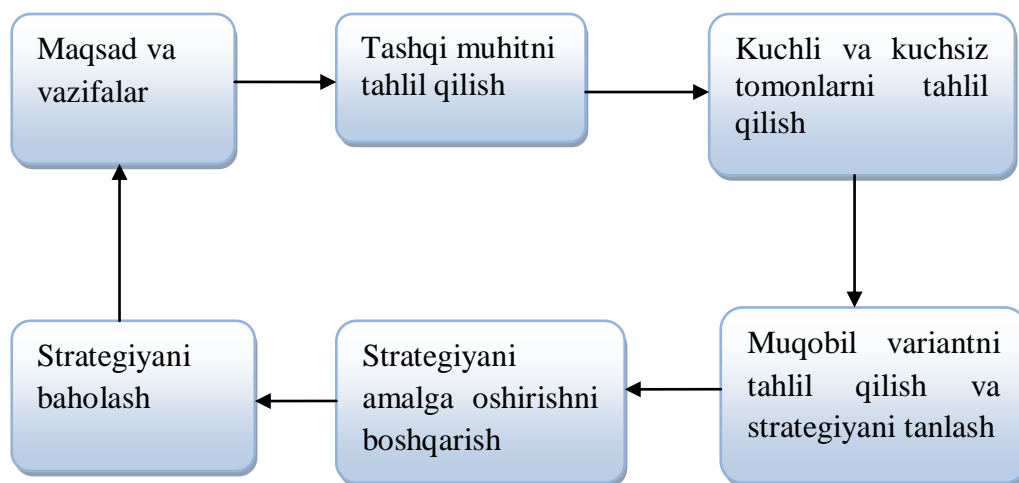
Strategiya ijrosini ta'minlash firmadan yillik rejalarni tuzishni, ishchilarga motivatsiya berishni va rejalashtirilgan strategiyalarni amalga oshirish uchun resurslarni jalb qilishni talab qiladi. Strategiya ijrosini ta'minlash strategiyani qo'llab

quvvatlovchi madaniyatni rivojlantirish, samarali tashkiliy strukturani yaratish, marketingni rivojlantirish, byudjetni tayyorlash, information tizimni rivojlantirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Strategik reja - bu korxonaga (firma) oldidagi uzoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u korxonaga ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan rejalaridir.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- korxonaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;
- korxonani tashqi muhitga moslashtirilishiga yordam beradi;
- samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;
- korxonaga tarkibidagi barcha bo'g'inlar faoliyatini muvofiqlashtirishga sharoit tug'diradi;
- korxonaning barcha resurslarini, ya'ni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi va hokazo.



1-rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni.

Korxonaga maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja,

odatda korxonaga rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni

hayotga tadbiq qilishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi. Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi (1-chizma).

1.2. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari

Korxonada maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas’uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo‘ljallanishini o‘taydi. Korxonada mablag‘ faoliyatining bosh maqsadi - kam mablag‘ sarflab, iste’molchilarga yuqori sifatli mahsulot etkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarish. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to‘g‘ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog‘liq. Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlarga mos kelishi lozimligini ko‘rsatadi:

- aniq o‘lchovga ega bo‘lishi;
- davr (muddat)ning aniq bo‘lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta’minlash mumkinligi;
- ustuvorlikka ega bo‘lishi.

Birinchi mezon maqsadning aniq me’yoriy o‘lchovga ega bo‘lishini talab qiladi. Masalan, “shu davr ichida xodimlarning xizmat pillapoyalari orasidagi o‘lishini taxminan 10-15 foizga oshirish”, “sifati a’lo, ammo bahosi shuncha foiz past bo‘lgan mahsulotni ishlab chiqarish” va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo‘yish bilan rahbar barcha bo‘g‘inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo‘yicha aniq miqdoriy mo‘ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi ikkinchi mezon - bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligi. Bu mezonga binoan, strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko‘proq muddatga), o‘rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo‘lishi mumkin.

Maqsadga erishishning uchinchi mezoni ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo‘ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar etkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo‘lmagan maqsadning korxonada oldiga qo‘yilishi band bo‘lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo‘g‘ib qo‘yadi. Bu esa o‘z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini

so'ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning to'rtinchi mezon - bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishi. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu erda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketyapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning beshinchi mezon - bu strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, sotsial himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lami, kapital qo'yimalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Har qanday kompaniya ham biror narsaga erishish uchun tashkil qilinadi va bu maqsad aniq ifodalanishi kerak. Vazifalarni o'rnatish quyidagi savollarga javob berishdan boshlanadi: Bizning biznesimiz nima?, Xaridor kim?, Xaridorning bahosi qanaqa?, Biznesimiz qanday bo'lishi kerak?. Yuqoridagi oddiy eshitilayotgan savollar kompaniya javob berishi kerak bo'lganlarining ichida eng murakkablaridir. Omadli kompaniyalar doimiy ravishda bu savollarni ko'tarib turadilar va ularga ehtiyotkorlik bilan va to'liq javob beradilar.

Ko'pgina tashkilotlar bu savollarga javob berish uchun rasmiy vazifa bayonot yozadilar. **Missiya bayonoti** bu kompaniyaning maqsad bayonoti hisoblanib, unda kompaniya kattaroq muhitda nimaga erishishni xohlashi aks ettiriladi. Aniq ishlangan vazifa bayonoti "ko'rinmas qo'l" kabi harakatlanib tashkilotdagi barcha odamlarni boshqarib turadi.

Ba'zi kompaniyalar o'z vazifalarini mahsulot va texnologiya atamasi bilan aytganda mayopik tarzda aniqlab oladilar ("Biz mebel yasaymiz va sotamiz", biz "Kimyoviy jarayonli

firmamiz”). Lekin vazifalar bozorga yo‘naltirilgan va mijozning asosiy ehtiyojlarini qondirish shartida bo‘lishi kerak. Mahsulot va texnologiyalar tez-tez yandilaniib turishi mumkin ammo asosiy bozor ehtiyojlari abadiy davom etadi. Masalan, Facebook o‘zini yagona onlayn ijtimoiy tarmoq deb hisoblamaydi. Uning vazifasi dunyo bo‘ylab odamlarni bir-biriga ulash va ularning hayotidagi eng muhim lahzalarini bir-birlariga ulashishda yordam berishdir. Xuddi shu kabi Chipotlening vazifasi shunchaki burritolarini sotish emas. Aksincha restoran “Taom va Haqqoniylik” ka atrof-muhit va mijozlarning zaruriy va uzoq muddatli salomatligini ta‘minlash majburiyatiga urg‘u bergan holda va‘da beradi. 2-jadvalda mahsulotga yo‘naltirilgan yoki bozorga yo‘naltirilgan biznes izohlarning bir necha boshqa misollari keltirilgan.

Missiya bayonotlari ma‘noli, aniq va shu qatorda ruhlantiruvchan bo‘lishi kerak. Ko‘pincha missiya bayonotlari jamiyatga aloqador maqsadlar uchun yoziladi va ular unchalik konkret yoki ishchan yo‘riqnoma bo‘lmaydi. Uning o‘rniga ular kompaniyaning kuchli tomoni va qanday qilib bozorda o‘rin egallash uchun harakat qilayotganliklarini aytishlari kerak. Masalan, “Google”ning missiyasi dunyoning eng zo‘r qidiuv operatori bo‘lish emas, uning vazifasi qayerda bo‘lishidan qat‘iy nazar odamlarga dunyo axborotida oyna ochib berishdir.

Va nihoyat, kompaniyaning vazifasi ko‘proq mahsulot sotuvga chiqarish va foyda olish deb belgilanmasligi kerak, aksincha missiya kompaniya yaratmoqchi bo‘lgan mijoz va mijoz tajribasiga asoslangan bo‘lishi kerak. Shunday qilib bo‘limning ochilish hikoyasida muhokama qilganimizdek, “MacDonald’s”ning missiyasi dunyoning eng zo‘r va daromadli tez xizmat ko‘rsatadigan restorani bo‘lish emas, mijozlarni eng sevimli tez ovqatlanish tajribalari bilan ta‘minlash edi. Agar “MacDonald’s” xaridorga qaratilgan missiyasiga erishsa, foyda o‘zi ergashib keladi.

2-jadval.

Bozorga yo‘naltirilgan biznes izohlari

Kompaniya	Mahsulotga yo'naltirilgan izoh	Bozorga yo'naltirilgan izoh
Facebook	Biz ijtimoiy onlayn tarmoqimiz	Biz dunyo bo'ylab odamlarni birlashtiramiz va hayotlarining eng muhim lahzalarini ulashishlarida yordam bermiz
Hulu	Biz onlayn video xizmatimiz	Biz odamlarga istagan vaqtda, istagan yerda sevimli videolaridan rohatlanish imkoniyatini beramiz
Home Depot	Biz uyni o'zgartirish va ta'mirlash asboblari va qurollar sotamiz	Biz istemolchilarga orzularidagi uylariga ega bo'lish imkoniyatini beramiz
NASA	Biz tashqi dunyoni tadqiq qilamiz	Biz yangi balandliklarga yetamiz va noma'lum jismlarni kashf qilib, ularning insoniyatga foydasi bor yoki yo'qligini o'rganamiz
Revlon	Biz kosmetika ishlab chiqaramiz	Biz hayot tarsi va o'ziga ishonch, omad va martaba, xotiralar, umidlar va orzular sotamiz
Ritz-Carlton Mehmonxonalar va Dam olish joylari	Biz xonalarni ijaraga beramiz	Biz Ritz-Carlton tajribasi – mehmonlarning yuqori kutganlaridan ham ziyod esda qolarli tunash imkoniyatlarini yaratamiz
Walmart	Biz chegirma do'konlarini yuritamiz	Biz har kuni past narxlarda yetkazamiz va oddiy xalqqa boy qatlamdek bir xil narsani sotib olish olish imkoniyatini beramiz. "Pulni Teja, Yaxshiroq Yasha".

Kompaniya boshqaruvning har bir darajasida o'z vazifalarini mufassal ta'minlovchi maqsadlarga aylantirib turishi kerak. Har bir menejerning maqsadlari bo'lishi kerak va ularga erishishda ma'suliyatli bo'lishi kerak. Masalan dunyoga mashhur bo'lgan brehd "Starbusk" kompaniyasi menejerining ish tajribasini misol keltiramiz.



Govard Shults 1953-yilning 19-iyulida Nyu Yorkda tug‘ilgan. Govard Shultsning yoshligi davlat subsidiyasi ostiga olingan kvartalda, ya’ni qashshoqlikda o‘tgan.

1975-yilda Shults shimoliy Michigan universitetining bakalavr yo‘nalishini bitiradi. Universitetdan so‘ng u 3 yil “Xerox” kompaniyasida ishlaydi. U kompaniya hujjatlarida Starbucks nomi ko‘p uchraydi. Shunda u adresni olib o‘sha joyga boradi va u yerda uning hayotini o‘zgartirgan, haqiqiy kashfiyotni topadi.



Bu 3ta inson Starbucks 1 tagina qahva chashkasi bilan 29 yoshli Govardning qalbini qozonishadi.

“Mening oldimga qo‘yilgan qahva shunday ko‘rinish va hid taratar ediki, bu qahvaga sut yoki shakar qo‘shish jinoyat bilan tengligini anladim.” Degan fikr bildirgan edi Govard.

Bu 3 talikning Starbucksni ochishdan asosiy maqsad nafaqat odamlarga yuqori sifatli kofeni taklif qilish, balki ularga qahva tayyorlashni o‘rgatish edi.



Govard Xeroxdan ketib 2 baravar kam ish haqi evaziga Starbucks ga ishga kirdi. Ammo Djeri Bolduin, Zev Zigal va Gordon Bouker konservatorlar bo'lgani bois Govardning innovatsion g'oyalari qo'llab quvatlanmaydi. Shunda u Starbucksni tark etadi va ko'p o'tmay Starbucks qulay boshlaydi. Shunda Govard Starbucksning aksiyalarini sotib olishni boshlaydi va uni butunlay egallaydi. Bundan keyin nima bo'lganini siz Starbucksning hozirgi holatidan bilishingiz mumkin.



Starbusk qadriyatlari

- Odamlarga ilhom bag'ishlash kerak
- Xodimlarga g'amxo'rlik qilish
- Turli yengilik kirituvchilarni rag'batlantirish
- Hamkorlik bu muhim
- Klientlar va xodimlar biznesning asosi
- Missiya birinchi o'rinda



Bugungi kunda Starbucks Corporation umumiy daromad, sof daromad va o'zgarishlarning dinamikasi AQSh dollari hisobida.

Sof daromad Starbucks Corporation endi 5 837 200 000 \$. Sof daromad haqida ma'lumot ochiq manbalardan olinadi. Sof daromad Starbucks Corporation - 663 200 000 \$. Sof daromad to'g'risidagi ma'lumot ochiq manbalardan foydalaniladi. Starbucks Corporation sof daromad dinamikasi pasaydi. O'zgarish - 97 400 000 \$ edi. Starbucks Corporation onlayn moliyaviy hisobot jadvali. Starbucks Corporationning moliyaviy jadvali kompaniyaning asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarining uchta jadvalidan iborat: aktivlar, sof foyda, sof daromad. Grafikadagi "sof daromad" Starbucks Corporation qiymati ko'k rangda ko'rsatilgan.

Hisobot sanasi	Umumiy daromad va O'zgarish (%)		Aniq daromad va O'zgarish (%)	
31/03/2019	6 305 900 000 \$	+4.54 % ↑	663 200 000 \$	+0.47 % ↑
31/12/2018	6 632 700 000 \$	+9.2 % ↑	760 600 000 \$	-66.199 % ↓
30/09/2018	6 303 600 000 \$	+10.62 % ↑	755 800 000 \$	-4.159 % ↓
30/06/2018	6 310 300 000 \$	+11.46 % ↑	852 500 000 \$	+23.26 % ↑
31/03/2018	6 031 800 000 \$	-	660 100 000 \$	-
31/12/2017	6 073 700 000 \$	-	2 250 200 000 \$	-
30/09/2017	5 698 300 000 \$	-	788 600 000 \$	-
30/06/2017	5 661 500 000 \$	-	691 600 000 \$	-

Mijozlar tajribasini yaratish: Starbucks shunchaki kofe sotmaydi, u Starbucks taasurotlarini sotadi. U buni “Starbucks” mijozlarga “uchinchi manzil” – uydan ham, ishdan ham, uzoq suhbat va jamoa hissi uchun imkoniyat beradigan joy deb ataydi.



Biz yuqorida aytib o'tganimizdek strategik menejmentning yana bir xususiyati bu korxonaga kelajagini oldindan ko'ra bilishdir. Hozirgi kunda ko'pchilik tashkilotlarning muvaffaqiyati va qiyinchiliklardan o'tib kelayotganligiga intuitsiya iste'dod sohiblarining o'rnini beqiyosdir va shunga qaramasdan, ularning aksariyati omadsiz. Ko'pchilik tashkilotlarga strategik menejment manfaat keltirib, intuitsiyaning birlashmasi va qaror qabul qilishga asoslanadi. Intuitsiya yoki qaror qalul qilishda analitik uslub har doim ham muqobil bo'lmaydi. Tashkilotlardagi har bir bosqichdagi menejerlar strategik menejment analizi ustidan intuitsiya qarorlari va baholarini beradilar. Analitik va intuitiv fikrlash bir-birini to'ldiruvchilar hisoblanadi.

Henderson ta'kidlaganidek: hozirgi shiddat bilan rivojlanayotgan dunyoda biznesda iste'molchilarni boshqarish odatlari bir xilda bo'lmagan tarzda oshib bormoqda. Tajriba -

yagona yo‘nalish bo‘lib, u o‘zgarishlarni bosqichma-bosqich amalga oshirilishida namoyon bo‘ladi. Lekin intuitsiya va tajribaga asoslangan menejment bir xilda bo‘lmay, qaror qabul qilish va strategiya ham asosiy, ham takrorlanmas oqibatga ega bo‘ladi.

Strategik menejment jarayoni ikkala holatning ham urinishi bo‘lib, u faqatgina yuqori aqil sohiblari, biznesni yaxshi anglaydigan va uni analiz qila oladigan kishilarning xayoliga keladi.

O‘zgarishlarga moslashish strategik menejment ichki va tashqi hodisalarni va jaraynlarni muntazam tekshirib, muddatli o‘zgarishlar amalga oshirilishini aniqlay olish amalga oshiriladigan jarayon. O‘zgarishlarning amalga oshirish darajasi va bosqichi tashkilotlarga ta’siri global iqtisodiyot o‘zgarishi bilan amalga oshiriladi. Firmalar ham organizmga o‘xshab “moslashishlarga moslashishi” kerak, aks holda ular o‘z faoliyatini davom ettirmaydi.

1.3.Strategik menejmentning asosiy yo‘nalishlari.

Strategik menejmentni kengroq yoritishdan avval biz uning 9 ta asosiy yo‘nalishlarini bilib olishimiz kerak: raqobatbardoshlilik samarasi, strategiya, ko‘rish va missiya tizimi, tashqi imkoniyat va tahdidlar, ichki kuch va kuchsizlilik, uzoq muddatli ob’yektivlilik, strategiya, yillik obyektivlilik va siyosat.

Raqobatbardoshlilik samarasi. Strategik menejment raqobatbardoshlilik samarasiga intiladi va uni mustahkamlashga urinadi. Bu yo‘nalish quyidagicha ta’riflanishi mumkin: “firmaning omadli bajargan ishi asosan, raqobatchi firmaga solishtiriladi”. Qachonki firma raqobatdosh firma bajara olmagan ishni qilsa yoki xohlab erisha olmaganiga erishsa, bu raqobatbardoshlilik samarasi bo‘ladi. Masalan, global iqtisodiy tanazzulda, korxonada yetarlicha mablag‘ning bo‘lishi bu uning asosiy raqobatbardoshlilik samarasini ifoda etadi. Ba’zi yuqori daromadga ega bo‘lgan firmalar qiyin ahvolga tushib qolgan raqobatchi firmalarni sotib oladilar. Masalan, BHP Billiton dunyodagi eng yirik shaxta tashkiloti, Avstraliya va Janubiy Amerikadagi raqobatchi firmalarni sotib olishni ko‘zlagan.

Freeport McMoRan copper & gold Inc ham o'z faoliyatini kengaytirish maqsadida tanazzulga yuz tutayotgan raqobatchi firmalarni sotib olmoqchi. Frantsuz dori ishlab chiqaruvchi kompaniyasi Sanofi Aventis SA ham o'z faoliyatini rivojlantirish va diversifikatsiya qilish maqsadida, raqobatchi firmalarni qo'shib olishni maqsad qilgan. Cash - rich Johnson & Johnson firmasi ham yuqoridagilarga misol bo'ladi, blar esa o'z navbatida global iqtisodiy tanazzul sharoitida ajoyib strategik usullardan biri sanaladi.

Kam e'tiborga olinadigan aktivlarning mavjud bo'lishi ham iqtisodiy tanazzul davrida eng muhim raqobat samarasini aks ettiradi. Misol uchun, Apple kompaniyasining o'z ishlab chiqarish jihozlari yo'q va unga raqobatdosh Sony kompaniyasining 57 ta elektronik fabrikalari mavjud. Kam hisobga olinuvchi aktivlarning mavjudligi Apple uchun moliyaviy uzoq muddatli qarzlarning mavjud bo'lmasligini ko'rsatadi. Sony esa aksincha, o'z balansi hisobida ko'p qarzlarni aks ettirishga majbur.

Underhill Envirosell aytganidek, "samimiy urush bo'lib kelayotgan joy, 21 asrda kurash maydoniga aylanadi, u jangda barcha iste'molchilarining mablag'lari uchun kurashadilar". Nordstorm Neiman Marcus va Saks Fifth Avenue, T.J Maxx and Marshalls yirik market do'konlardan o'z iste'molchilarini tortib olishdi, va hattoki Family Dollar ham Wal-Martdan davlat daromdlarini olishdi. Raqobatbardoshli samarasiga erishish va uni saqlab qolish, tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlash uchun muhimdir. Sanoat Tashkilotchilik va Ruserslarga asoslangan ko'rinish tashkilotlari Raqobatbardoshli samaraga erishish va uni saqlab qolishning yangi turli yo'llarini aniqladilar. Raqobatbardoshlilik samarasiga tayanish organizatsional muvaffaqiyat va tanazzulga sabab bo'lishi mumkin. Strategik menejment tadqiqotchilari turli sohalarda raqobatbardoshlik samarasiga erishishning turli usullarini va uning o'rnini o'rganmoqdalar.

Ba'zi firmalar raqobatbardoshlik samarasini ma'lum vaqt oralig'ida qo'llaydilar.

Firma qo'llovchi raqobat samarasiga erishishi uchun (1) doimiy tashqi o'zgarishlarning voqea va hodisalariga moslashmoqlari, ichki imkoniyatlar kompetatsiyalar va

resurslarga, (2) samarali tashkillashtirilgan, amalga oshirilgan va hisoblangan strategiyani yuqoridagi faktorlarni qoʻllagan holda amalga oshirish maqsadiga muvofiqdir. Misol uchun, gazeta aylanmasi AQSH da sekin-astalik bilan qisqarib bormoqda. Koʻpchilik milliy gazetalar marketdagi hissasini internetga bermoqda va boshqa isteʼmolchilar xabardor boʻlib turadigan media turlari ham shular jumlasidandir. AQSHda kunlik gazeta aylanmasining umumiy soni 1954-yilda 55 million nusxani yiliga tashkil etgan edi. 6 ta axborot beruvchi tizimlar-ABC, CBS, Fox, NBC, UPN va WB kabilar kabel kanallari, video oʻyinlar, simsiz texnologiyalar, radio yoʻldosh, yuqori turkumli televizorlar va raqamli video yozuvlar tufayli taʼsir ostida qoldilar. 1978-yillarda axborot vositalaridan foydalanuvchilarning soni 90%ni tashkil etgan boʻlsa, hozirga kelib ularning kombinatsion marketdagi ulushi 50% dan kamdir.

Raqobat samarasida kompaniyalarning soni, ayniqsa internet orqali toʻgʻridan-toʻgʻri savdo qiladigan yoki xizmat joʻrsatadigan, mijozlar, kreditor, hamkorlar, aksiyadorlar, isteʼmolchilar va raqobatchilarning soni global miqyosida oʻsib bormoqda. E-savdo firmalarga mahsulotini sotish, reklama qilish, xizmatlarni xarid qilish, qogʻozbozchilikni kamaytirish va maʼlumotlarni tezda almashinish kabi imkoniyatlarni yaratmoqda. Qisqa qilib aytganda, e-savdo vaqtni va xarajatlarni, masofani va biznes koʻlamini tejalishiga koʻmaklashib, isteʼmolchilarga yuqori xizmat, yuqori samaradorlik, mahsulot rivojlanishiga va katta foyda olishga koʻmaklashmoqda.

Internet bizning yashash tarzimizni, uy sharoiti odatlarimizni, oila aʼzolar, doʻstlar, qoʻshnilar va hattoki, oʻzimizga boʻlgan munosabatni ham oʻzgartirmoqda. Internet yordamida isteʼmolchilar dunyo bozorini solishtirgan holda, turli chegirmalar berishni talab etishni oʻrganmoqdalar. Internet biznesdagi kuchlarni xususiyashtirib, yaʼni individuallashtirmoqda. Haridorlar yaxshi narxda mahsulot yoki xizmat uchun katta muammolarga, jumladan, vaqt chegaralanganligi, turli xil mahsulotlarni bir vaqtning oʻzidayoq solishtirib koʻrishga duch kelishadi. Har ikkala qiyinchiliklarning soni xaridorlar online xardni amalga oshirganlarida kamayadi.

Raqamli aloqa marketinga asosiy rolni o'ynovchi vosita bo'lib qolgan. Iste'molchilar hozirgi kunda turli

xil bloglar yaratmoqdalar, qisqa forumlar-Twitter, YouTube singari video saytlar va Facebook, MySpace, LinkedIn kabi ijtimoiy saytlar dan televizor, radio, jurnal va gazetalar o'rniqa foydalanmoqdalar. Facebook va Myspace lar esa keyinchalik internetni kengroq yoyishda qo'llanilishi ko'zda tutilgan. Xaridorlar o'zlarining ID raqamlarini kiritish yordamida turli xil xaridlarni amalga oshirib, bu bilan do'stlari bilan bo'lishish imkoniyatiga ega bo'lmoqdalar. Har ikkala ijtimoiy tarmoqlar ham xarid jarayonini amalga oshirish uchun, xaridordan ID raqamini so'raydilar. Shunga o'xshash saytlar yordamida Web sahifalardan foydalangan holda, ichki do'konlarni e'tiborini oshirish asosiy maqsaddir.

Ko'rish va missiya tizimi. Bugungi kunda ko'pchilik tashkilotlar ko'rish tizimi orqali "biz qanday bo'lishga harakat qilyapmiz?" degan savolga javob qidiradilar. Ko'rish tizimini mustahkamlashda birinchi bosqich bo'lib strategik rejalashtirish turadi. ko'pchilik ko'rish tizimlari bir gapli bo'lishi mumkin. Masalan, Stokes Eye Clinic ning Florensiyada Janubiy Karolinadagi ko'rish tizimi quyidagicha: "bizning ko'rishimiz sizning ko'rishingiz haqida qayg'urishdir".

Missiya tizimining asosiy xususiyati shundaki, unda oddiy firmalardan ajralib, farqlanib turadigan holatlarni o'rganishdir. Missiya tizimi bozor va Tovar munosabatlarining imkoniyatlarini ifodalaydi. Bu esa biznesning asosiy savolini tashkil etadi: "bizning biznesimiz nimadan iborat?", aniq missiya tizimi tashkilotning qiymati va imkoniyatlarini aniqlaydi.

Missiya tizimini rivojlantirishning asosiy yo'nalishi tabiat to'g'risida qayg'urgan holda, hozirgi operatsiyalarning imkoniyatlarini aniqlash va kelajak marketing va harakatlarni baholay olishdir. Missiya tizimining asosiy faoliyati kelajakka qaratilgandir. Missiya tizimi to'xtovsiz ravishda xodimlarini tashkilotlar nega mavjudligi va ularni asoschilari tavakkalchilik va qiyinchiliklar orqali shuhrat va boylikka erishganliklarini uqtirib boradi. Quyida Barnes & Noblening mission tizimi misol tariqasida keltiramiz:

Bizning missiyamiz Amerikada eng maxsus chakana savdoni yo'lga qo'yishdan iborat. Biz sotadigan mahsulot bu-kitoblar bo'lib, bizning maqadimiz javonlarimizni boyitib turadigan ideallarga mos tushishi kerak. Kitob sotuvchi sifatida bizdan ushbu biznesda eng muvaffaqiyatli, o'lchamni inobatga oladigan, raqobatchilarimizni kelib chiqishidan xabardor bo'lishni talab etadi. Yuqoridagilarning bari biz xizmat qilayotgan jamoalarning ishonchini oqlash, iste'molchilarimizga qimmatli resurslarni taqdim etish va biz bag'ishlayotgan kitob sotuvchilarimiz ortishi va gullab - yashnashga intilayotganimizni anglatadi. Xulosa qilib aytganda biz nafaqat iste'molchi va kitob sotuvchilarni tinglaymiz, balki kompaniya xizmati doirasidagi fikrlarni inobatga olamiz.

Tashqi imkoniyat va tahdidlar. Tashqi imkoniyat va tahdidlar iqtisodiy, ijtimoiy, madaniy, demografik, atrof-muhit, siyosiy, qonuniy, texnologik va raqobatbardosh voqea va hodisalarga yo'naltirilgan bo'lib, tashkilotga kelajakda jiddiy zarar yoki foyda keltirishi mumkin. Imkoniyat va tahdidlar faqatgina bitta ta'sirga bog'liq, bu ham bo'lsa-tashqi Global inqiroz davrida, ko'pgina firmalar quyida sanab o'tiladigan imkoniyat va tahdidlarga duch kelishlari mumkin:

- Kapitalning mavjudligi har doim ham siz istagan muddatda bo'lavermasigi;
- Iste'molchilar tabiiy mahsulot va operatsiyalarni istashligi;
- Marketing tezlik bilan intyernetga o'tayotganligi;
- Iste'molchilar barcha qilayotgan iste'molida qiymatni ko'rishlari;
- Global bozor sohalarda yuksak o'sishga imkon yaratishi;
- Neft narxi o'zgaruvchan bo'lgan bir pallada, neft mahsulotiga boy davlatlar o'z e'tiborlarini boshqa davlatlarga investitsiya kiritishdan ko'ra, o'z iqtisodiyotini mustahkamlaydilar;
- Ko'p miqdordagi qarz eng yaxshi firmani ham kasodga uchratishi mumkin;
- Ishdan bo'shatishga to'g'ri keladigan holatlardan biri bu daromad va foydaning kamayib, kreditning haddan tashqari ortib ketishidir;
- Uy xo'jaligi kasodga uchraydi;

- Inqiroz davrida sog'liqni saqlash tizimiga talab kamaymaydi. Masalan Almost family Inc.,. a Louisville, Kentucky kabilar aholini hamshiralik xizmatlari bilan ta'minlaydi, 2008-yilda ularning aksiyalari 2 marta 45\$ gacha oshqanligini ko'rish mumkin;

- Iste'mol xarajatlarni dramatik pastlab, deyarli barcha sohalarda zohiriy bo'ladi, ba'zi chegirmalar chakana savdo va restoranlar uchun mustasno;

- AQSHda ishsizlik sur'ati o'rtacha 10 foizga ko'tarilishi davom etmoqda;

- Qarz oluvchilar oldingi davrlarga qaraganda ancha katta garov talablariga duch kelishi;

- kredit tengligi liniyalari ko'pincha kengaytirilmayapti;

- Majburiy bo'lmagan xarajatlar keskin tushib ketishi iste'molchilarni faqat asosiy mahsulot sotib olishga majburlamoqda, Bu esa o'z navbatida ko'p hashamatli buyumlar va velosport kabi ko'ngilochar biznes turlarini kamaytirmoqda;

- 2008 yil fond bozori halokati pensiya yoshidagilarni tashvishga soldi, millionlab shunday odamlar o'z ehtiyojlarini keskin kamaytirishlariga to'g'ri keldi;

- talab ikki marta tushdi va ko'pchilik, ayniqsa ko'p doimiy narxga ega firmalarning intensive narxlarining o'zgarishi;

- biznes olami kreditga asoslangan iqtisodiyotdan pulga asoslangan iqtisodiyotga ko'chdi;

- bu iste'molchi xarajatlarning kamayishi kapital xarajatlarini kamaytirdi;

Yuqorida aytib o'tilgan o'zgarishlar turlari iste'molchi har xil turini va binobarin mahsulotlar, xizmatlar va strategiyasi yaratishga olib keldi. Ko'pchilik kompaniyalar ko'p sohalarda tashqi onlayn savdo xavfi ortishi ularning bozor ulushini oshirmoqda. Boshqa imkoniyatlar va tahdidlar qonun, raqobatchilar tomonidan ishlab chiqilayotgan yangi mahsulotlar dollar qiymati kamayib ketishini o'z ichiga olishi, raqobatchining kuchi tahdid ostida qolishi mumkin. Yaqin Sharqdagi tartibsizliklar, energiya xarajatlari ortib, yoki terrorizmga qarshi kurash - imkon yoki tahdid bo'lishi mumkin. Strategik menejmentning asosiy nazariyasi shundan iboratki, firmalari strategiyalarini shakllantirib, tashqi imkoniyatlardan foyda olish

va tashqi tahdidlar ta'sirini kamaytirishni oldini olishdir. Shuning uchun, monitoring, aniqlash va tashqi imkoniyatlarini baholash tahdidlar jarayonida muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotlar o'tkazish va yig'ish jarayoni tashqi ma'lumotlarni o'zlashtirish, ba'zan esa ekologik ko'rish yoki sanoat tahlili deyiladi.

Ichki kuch va ojizlik. Ichki kuch va ichki kamchiliklar tashkilotning boshqariladigan faoliyati ekanligi ayniqsa, yaxshi yoki yomon amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi. Ular menejment, marketing, moliya, buxgalteriya, ishlab chiqarish, operatsiyalari, tadqiqot va rivojlantirish va boshqaruv axborot tizimlarining tadbirkorlik faoliyatida paydo bo'ldi. Biznes funktsional sohalarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va tashkiliy baholash strategik management faoliyatida muhim sanaldi. Tashkilotlar ichki foyda strategiyasini davom ettirish uchun harakat qiladilar va kuchli ichki zaif tomonlarini bartaraf etadlar. Kuchli va zaif tomonlarini raqobatchilarga ham bog'liq bo'ladi. Nisbiy yetishmaslik yoki ustunlik muhim ma'lumot sanaladi. Bundan tashqari, kuchli va zaif tomonlarini bajarish o'rniga bo'lgan elementlar bilan aniqlash mumkin. Kuchli va zaif tomonlarini firmaning o'z maqsadlariga nisbatan ham aniqlanishi mumkin. Masalan, inventarizatsiyaning yuqori darajalari aylanmasi aksiyadorlik korxonasi uchun hech qachon ta'sir qiluvchi kuch bo'lishi mumkin emas.

Ichki omillar hisoblash stavkalari, oldingi davrlarda va sanoat tarmog'i bo'yicha o'rtacha nisbatan ishni bajarish o'lchovi, shu jumladan, bir qator usullar, belgilangan bo'lishi mumkin. Har xil tip tadqiqotlari ham ishlab chiqilgan va ma'naviy, samaradorligi, reklama va mijozlarga sadoqati samaradorligi kabi ichki faktorni o'rganish uchun amalga oshirilishi mumkin.

Uzoq muddatli maqsadlar. Maqsadlar tashkil etishning asosiy maqsadga erishish uchun harakat natijalari sifatida belgilanishi mumkin. Maqsadlar uzoq muddatli, bir necha yilni anglatadi. Maqsad yo'nalishini aytish tashkilotchilar uchun muhim bo'lgan; chunki baholashda ko'maklashish, sinergiya yaratish, muvofiqlashtirish e'tibor, ustuvorliklarini aniqlashda va samarali rejalashtirishda, tashkilot faoliyatini nazorat qilish uchun asos bo'ladi. Maqsadlar o'lchovli, izchil, oqilona va aniq, ko'p qirrali bo'lishi kerak, kompaniya maqsadlari umumiy

kompaniyani har bir bo‘limlari uchun ham belgilanishi kerak.

Maqsadlarni belgilashga joriy maqsadlar nuqtai nazaridan yondoshuv, yani har bir bo‘linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo‘g‘inlar va darajalarda boshqaruv ishonchliligini oshirish kafolatini beradi, butun boshqaruvning apparati harakatlarini pyxta bo‘lishini belgilaydi.

Uzoq muddatli yoki istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar deganda, besh yil yoki undan ortiq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 7-fevral kungi farmoni bilan 2017-2021-yillarda O‘zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini tasdiqladi. Avvalo, ushbu ustuvor yo‘nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta’kidlash lozim. Shu jumladan, milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta’minlash, uning tarkibida sanoat, xizmatlar ko‘rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko‘paytirish, xizmatlar ko‘rsatish sohasini jadal rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotning ulushini oshirish, ko‘rsatilayotgan xizmatlar tarkibini, eng avvalo, xizmatlarning zamonaviy yuqori texnologik turlari hisobiga tubdan o‘zgartirish zarurdir².

Shularga muvofiq, korxonalarni strategik boshqarish juda muhim bo‘lib bormoqda. Ayniqsa, keyingi yillarda amaliyotda strategik boshqaruvni qo‘llash va uning vazifalaridan maqsadli foydalanish, korxonalar faoliyatini boshqarishda strategiyalarni rejalashtirish va boshqarish muammolariga xizmat ko‘rsatish korxonalarida katta ahamiyat berilmoqda.

1.4.Strategistlar

Strategistlar - firmaning rivoji yoki tanazzulini aniqlab beradigan kishilardir. Strategistlarni turli xil ish unvonlari mavjud bo‘lib, shular qatorida, director vakolatlarni bajaruvchi, prezident, korxonaga egasi, bo‘lim boshig‘i, vakolatlarni bajaruvchi, konsul, dekan yoki ishbilarmon (tadbirkor). Jay Conger - london business

² Mirziyoyev Sh.M. “2017-2021-yillarda O‘zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha “Harakatlar strategiyasi” Farmoni. 7 fevral 2017 yil.

schoolda professor bo'lib, building leaders asari muallifi, aytganidek: "har bir strategist director vakolatlarini bajaruvchisi bo'lishi kerak. Hozir o'tish davridamiz. Agarda liderlar o'zgarishlarga moslasha olmasa, u holda korxonam ham moslasha olmaydi, bu yerda esa liderning o'rnini beqiyosdir. Strategistlar korxonada ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va tashkillashtirishda muhim o'rin egallaydilar. Ular korxonaning rivojlanish rejasini tuzadilar, kelajakdagi modelini yaratadilar, holatni tahlil qiladilar, biznes tahdidlarini o'rganadilar va rivojlanish jarayoni rejasini tuzadilar. Strategik rejalashtiruvchilar asosan, ishchi va xodimlar yordamiga tayanadilar. Firmaning yuqori biosqichga o'tishida rahbarning kerakli qaror qalul qila olishi muhimdir. CEO eng muhim va kritik strategik menejer sanaladi. Har bir o'ziga taqsimlash va jamlash, foyda va zararni hisobga olish va faoliyat to'g'risiga muhim qarorni qabul qiluvchi menejer, strategist hisoblanadi.

So'nggi 5 yil mobaynida strategislarning darajasi ko'pchilik tashkilotlarda top menejment sohasiga kiritilganligini ko'rish mumkin, bular qatoriga Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapien, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley va Reed-Elsevier kiritish mumkin. Bunday qo'shma ishlarning amalga oshirilishi biznes dunyosida strategik rejalashtirishning o'rnini beqiyos ekanligini anglatadi.

Strategistlar o'zlarining xilma-xilligi bilan ko'pchilik tashkilotlarda ajralib turadilar va ularning xilma-xilligini formulatsiya, amalga oshirilishida va strategiyani hisoblashda ko'rish mumkin. Ba'zi strategistlar ma'lum bir sohalarni hisobga olmaslilari ularning shaxsiy falsafasidir. Strategistlarni ularning munosabatlar, qiymati, kelib chiqishi, riskni amalga oshirish imkoniyatlari, ijtimoiy mas'uliyatga yondashuvlari, foyda olishga intilishlari, taktik qadamlar bilan strategik rejalarni amalga oshirish qobiliyatlari va menejment yuritish uslublari bilan boshqalardan farqlanib turadilar. Hershey Foods, Milton Hersheylar yetimlat bilan ishlaydigan va shug'ullanadigan bino qurishga muvaffaq bo'lganlar. Ushbu korporatsiyada 1000 ga yaqin o'g'il qizlar yetimlar maktabida tarbiyalanmoqdalar.

Masalan “Apple” korporatsiyasining bosh boshqaruvchi Tim Kuk, 2011-yil 25-avgustdan past qurilmalar haqida intervyu berdi. U, jumladan, shunday dedi: “Bizning maqsad hech qachon arzon telefon sotish bo‘lmaydi. Bizning asosiy maqsad, qimmat va katta telefonni sotish va katta tajriba bilan ta’minlash va biz buni kam xarajat qilgan holda, uni bajarish yo‘llarini bilib oldik“.

Tim Kuk ham Stiv Jobs kabi Apple uchun strategiyani 4 ta ustuni borligini aytadi:

1. Mahsulotlarni oz son bilan taklif qilish.
2. Doimo diqqat-markazda bo‘lish.
3. Bozordagi ulushning foydadan ustun qo‘yilishi.
4. Yangi Apple mahsulotlari uchun odamlarda ochlik hissini yaratish.

Kompaniyaning missiya bayonoti va maqsadlari orqali yo‘naltirilgan menejment hozirda kompaniyani hosil qiladigan biznes ishlar va mahsulotlar to‘plami - biznes portfoliosini rejalashtirishi kerak. Eng yaxshi biznes portfolio bu atrof-muhit sharoitlariga kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari eng mos tushadigan portfoliodir.

Ko‘plab katta kompaniyalar murakkab biznes va tamg‘a portfoliolariga ega. Bu kabi biznes portfoliolarini uchun strategik va marketing rejalashtirish biroz qo‘rqinchli bo‘lishi mumkin lekin bu ijodiy vazifadir. “Disney portfolio”si ko‘pgina “Disney” nomli parklar va dam olish joylari, “Disney” ko‘ngilochar studiyasi (Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures), Disney iste’molchi mahsulotlari (kiyimlar va o‘yinchoqlardan tortib interaktiv o‘yinlargacha), Internet media bizneslari (ESPN va ABC televodeniye tarmog‘i kabi). Xuddi shu kabi, “Al-Jazoir” portfoliosi 25 dan ortiq biznes yo‘nalishlariga ega: har bir viloyat va til uchun maxsus ko‘p sonli “Al-Jazoir” yangilik kanallaridan tortib sport kanallari, bolalar dasturlari va xujjatli filmlargacha. “Al-Jazoir” hatto Arab va Islom dunyosiga ta’sit o‘tkazayotgan siyosiy va iqtisodiy o‘zgarishlarni tahlil va tadqiq qiluvchi “Al-Jazoir Tahlil Markazi”ni rivolantirdi.

Biznes portfoliosini rejalashtirish ikki bosqichdan iborat. Birinchisi, kompaniya joriy biznes portfoliosini analiz qilishi va qaysi bizneslar ko‘proq, kamroq yoki umuman kapital qabulqilmasligini ko‘rsatishi kerak. Ikkinchisi, u o‘shiga

mo'ljallangan strategiyalarni rivojlantirish orqali kelajak potfoliosini shakllantirishi kerak.

1.5.Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar

Ayrim korxonalar (firma)lar turli sababalarga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sabablarning ayrimlarini keltiramiz:

Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar. Ba'zi firmalar strategik rejalashtirmaydilar, va boshqalari strategik rejalashtiradilar ammo menejerlar va ishchilardan yordam olmaydilar. Strategik rejaning mavjud bo'lmisligi yoki uni sifatsiz bo'lishiga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin

Yuqori pog'onadagi rahbariyat korxonalar ahvolini to'liq tavsiflovchi axborotga ega emas. Bunday hol mavjud hisob-kitob, axborot tizimining mukammal emasligi oqibatida bo'lishi mumkin. Tabiiyki, bunday sharoitda boshqaruvchilar raqobatdosh korxonalar, bozor talabi, tannarx, baho haqidagi ma'lumotlarga ega bo'la olmaydi;

Ko'pchilik menejerlar korxonalar faoliyatini bilish nuqtai nazardan o'zini yuqori baholaydi. Ular, odatda tanqidiy ma'lumotlarni tan olishmaydi va ularga o'zgartirish kiritishga urinishadi;

Ko'pgina firma rahbarlari mavjud holat yordamida korxonalar nufuzini saqlab turishga harakat qilishadi. Ular yangilikka intilishmaydi, xodimlar tomonidan innovatsiyaga bo'lgan tashabbusni qo'llab-quvvatlamaydi;

Aksariyat rahbarlar korxonalar (firma)ning joriy rejalarini tuzishni afzal ko'rishadi, kundalik vazifalar bilan cheklanishadi. Bu ularni korxonalar istiqboli to'g'risida fikrlashga undamaydi;

O'tkinchi muvaffaqiyat menejerlarning eskirgan rahbarlik uslubini qo'llashga majbur qiladi. Aynan shunday holat bugungi kun yoki istiqboldagi holatni inkor etishga undaydi.

- Strategik rejalashtirish borasida bilim va malakaning yetarlicha emasligi- strategik rejalashtirishda hech qanday o'quv mashg'ulotlari yo'q.
- Sifatsiz rag'batlantirish strukturasi - firma muvaffaqiyatga

erishganda, u bu muvofaqqiyatni rag'batlantirmaydi va u muvofaqqiyatsizlikka yuz tutganda u buni jazolaydi.

- Yong'inga qarshi kurashish - tashkilot muammolarni yechishda chuqurlashib ketishi va yong'inga qarshi kurashishi va natijada strategik rejalashtirishga vaqtning yetmasligi.

- Vaqtning behuda sarflanishi - firma bozorbop bo'lmagan mahsulot ishlab chiqarmagani sababli bu jarayonni behuda vaqt sarflash deb ko'rishi. Rejalashtirishga sarflangan vaqt bu investitsiya.

- Juda qimmat - ko'plab tashkilotlar rejalashtirishni vaqt va pul jihatdan juda qimmat deb ko'rishlari mumkin.

- Dangasalik - Odamlar rejasini shakllantirish uchun zarur bo'lgan harakatni istamasliklari mumkin.

- Tarkib bilan muvofaqqiyat – agarda firma muvofaqqiyatga erishsa, ular rejalashtirishga ehtiyoj yo'q deb o'ylashadi chunki shu ahvolda ham hammasi yaxshi. Ammo bugungi muvofaqqiyat ertangi kungi muvofaqqiyatga kafolat bermaydi.

- Muvofaqqiyatsizlikdan qo'rquv - muammo zarur va shoshilinch bo'lmaguncha harakatsizlikda risk juda kam bo'ladi. Biror-bir munosib harakat qilar ekansiz har doim muvofaqqiyatsizlik riski bo'ladi.

- Ortiqcha bo'lgan ishonch - rahbar tajriba yig`gani sari ular shakllangan rejaga kamroq ishonishadi. Kam hollarda bu tog`ri. Haddan ortiq ishonch va tajribani bo'rttirish bu muvofaqqiyatsizlikka olib keladi. Puxta fikrlash juda kam hollarda yaroqsiz hisoblanadi va bu odatda professionalizmning belgisi.

- Yomon tajribagacha- odamlar rejalashtirish borasida oldin yomon tajriba hosil qilgan bo'lishlari mumkin, bu shunday holatlarki, rejalar juda uzun, noqulay va o'zgartirish qiyin bo'lgan. Rejalashtirish boshqa narsalarga o'xshab yomon bo'lishi ham ehtimoldan holi emas.

- o'z manfaatini ko'zlash - agar biror oldingi tizimni qo'llab samaraga erishsa va ma`lim bir daraja hosil qilsa u yangi rejani tahdid deb qabul qiladi.

- Noma`lumdan qo'rqish - odamlar yangi qobiliyatlarga ega bo'lishga ishonch hosil qilmasliklari mumkin, bu yangi tizimga bo'lgan munosabat yoki yangi rolni olishga bo'lgan qobiliyat

bo'lishi ham mumkin.

- Fikrdagi halol farqlar - odamlar rejaning noto'g'riligiga chinakam ishonishlari mumkin. Ular rejaga boshqacha qarashlari mumkin, yoki tashkilot yoki o'zlari uchun bi rejadan farq qilgan intilishlari bo'lishi mumkin. Turli xildagi ishlarda ishlaydigan turli xil odamlar holatni turlicha idrok etishlari mumkin.

- Shubha bilan qarash - ishchilar menejmentga ishonmasliklari mumkin. Bunday va shunga o'xshash salbiy sabablarga qul bo'lgan rahbar korxonaga inqirozga yuz tutgandagina strategik boshqaruvni eslab qoladi.

Yuqoridagilarga xulosa qilib shuni aytamizki, barcha firmalar uchun, ya'ni ishini rivojlantirib, uzoq muddat faoliyat yuritadigan bo'lsa, ma'lum strategiya zarurdir. Barcha tashkilotlar bir joyda ketayotgan bo'ladi, lekin afsuski, ba'zi tashkilotlar qaerga ketayotganligini bilmaydi.

Eski gap "siz qayerga borayotganingizni bilmasangiz, u holda har qanday yo'l sizni olib ketadi!" ma'nosida tashkilotlar strategik boshqarish tushunchalarni va metodlarni o'zlashtirish va undan foydalanish zarurligini ta'kidlaydi.

Strategik boshqarish jarayonidan yanada keng foydalanadigan kichik firmalar, yirik kompaniyalar, notijorat tashkilotlar, davlat tashkilotlari va o'xshash ko'p millatli konglomeralar soni ortmoqda. Huquq va imkoniyatlarini kengaytirish natijasida rahbar va xodimlari deyarli cheksiz foydaga erishishdi.

Tashkilotlar ularning sanoatlariga bir reaktiv yondashuv o'rniga faolroq yondashishi kerak, va ular hodisani taxmin qilish o'rniga ta'sirlarga chora ko'rishi va faqat tashabbus qilishi kerak.

Strategik boshqarish jarayonida qaror qabul qilish bu yondashuvni o'zida mujassam etgan. Bu aniqlash mantiqiy tizimli va obyektiv yondashuvda bir korxonaning kelajakdagi yo'nalishida ifodalanadi.

Bu ustun odatda strateglar uchun juda yuqori harakatlar muqobil kurs orasida tanlashda yolg'iz sezgi foydalaniladi. Muvaffaqiyatli strateglar biznes bilan bir qatorda o'z biznes haqida o'ylash uchun vaqt ajratadilar qaysiki, tashkilotlar o'z dasturlarini va siyosatlarini amalga oshirish va ular nimani istashi

yoki istamagan bo‘lish shu vaqt davomida namoyon bo‘ladi.

Odamlar va tashkilotlar oldindan rejalashtirish va qaror qabul qilish ko‘p ekanligini ma‘lum va haqiqatdir. Yaxshi strategiklar rejalar tuzishadi va ularni nazorat qilishadi, yomon strategiklar hech qachon reja tuzishmaydi va keyin odamlarni nazorat qilish uchun harakat qiladi! Bu darslik yaxshi strategik bo‘lishi uchun zarur vositalar bilan ta‘minlangan.

Tayanch iboralar: Raqobat afzalligi, Strategik boshqaruv, Imkoniyatlarini kengaytirish, Strategik-boshqaruv modeli, Atrof-muhitni varaqlash, Strategik-boshqaruv jarayoni, Tashqi imkoniyatlar, Strategik rejalashtirish, Tashqi tahdidlar, Ichki Kuchli, Strategerlar, Ichki zaif tomonlari, Strategik baholash, Strategik ifodalash, Uzoq masofaga rejalashtirish, Strategik amalga oshirish, Uzoq muddatli maqsad, Barqaror Raqobat afzalligi.

Nazorat savollari

1. Uzoq muddatga rejalashtirish va strategik rejalashtirish o‘rtasidagi farqlarni toping.
2. Futbol jamoasining o‘yini rejasi bilan kompaniyaning strategik rejasini solishtiring.
3. Strategik baholashni o‘z ichiga oladigan uch faoliyatini tasvirlab bering.
4. Biznes firma uchun Siz «moslashtirish bilimdon bo‘lish»ni his qilishingiz qanday muhim? Tushuntiring.
5. Moslashtirish bilimdoni bo‘lish termini jihatidan yungli mamont va o‘tkir tishli yo‘lbarsni solishtiring
6. Ko‘rish missiyasining tushunchalarini farqlang?
7. Sizing universitet qattiq raqiblari bor. Uch tashqi imkoniyatlar va uch tashqi tahdidlar ro‘yxatini tuzing.
8. Sizing universitetgizni tasniflovchi uch ichki kuch va tavsiflovchi uch ichki kamchiliklar ro‘yxatini tuzing.
9. Nega maqsadlari tashkiliy muvaffaqiyat uchun muhim bo‘lganligi sabablari ro‘yxatini tuzing.
10. To‘rt strategiya ro‘yxatini tuzing va har bir faraziy bir misol keltiring.
11. Nima uchun siyosat strategiyasi amalga oshirishda ayniqsa, muhim ahamiyatga ega?

2-BOB. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

Reja :

- 2.1. Firma faoliyat yo‘nalishlarini belgilash omillari.
- 2.2. Strategik menejmentning besh vazifasi.
- 2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi.
- 2.4. Strategiyani yaratishga bo‘lgan turli xil yondashuvlar.
- 2.5. Iste‘molchilarga yo‘naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash.
- 2.6. Mashhur brendlar ish tajribalaridan.

2.1. Firma faoliyat yo‘nalishlarini belgilash omillari

Kompaniya strategiyasini belgilashga ko‘plab omillar ta‘sir ko‘rsatadi. Bu omillarning o‘zaro ta‘siri har bir tarmoqda o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lib, vaqt davomida o‘zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Firma hamisha ham o‘zi xohlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning harakatlari qonun, siyosati, ijtimoiy tartibot va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiya yaratish va amaliyotga qo‘llanish zaruriyati obyektiv sabablar bilan bog‘liq bo‘lib, bunda, eng avvalo korxonaga ta‘sir qiluvchi tashqi muhitning o‘zgaruvchanligi muhim rol o‘ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o‘z ichiga oladi.

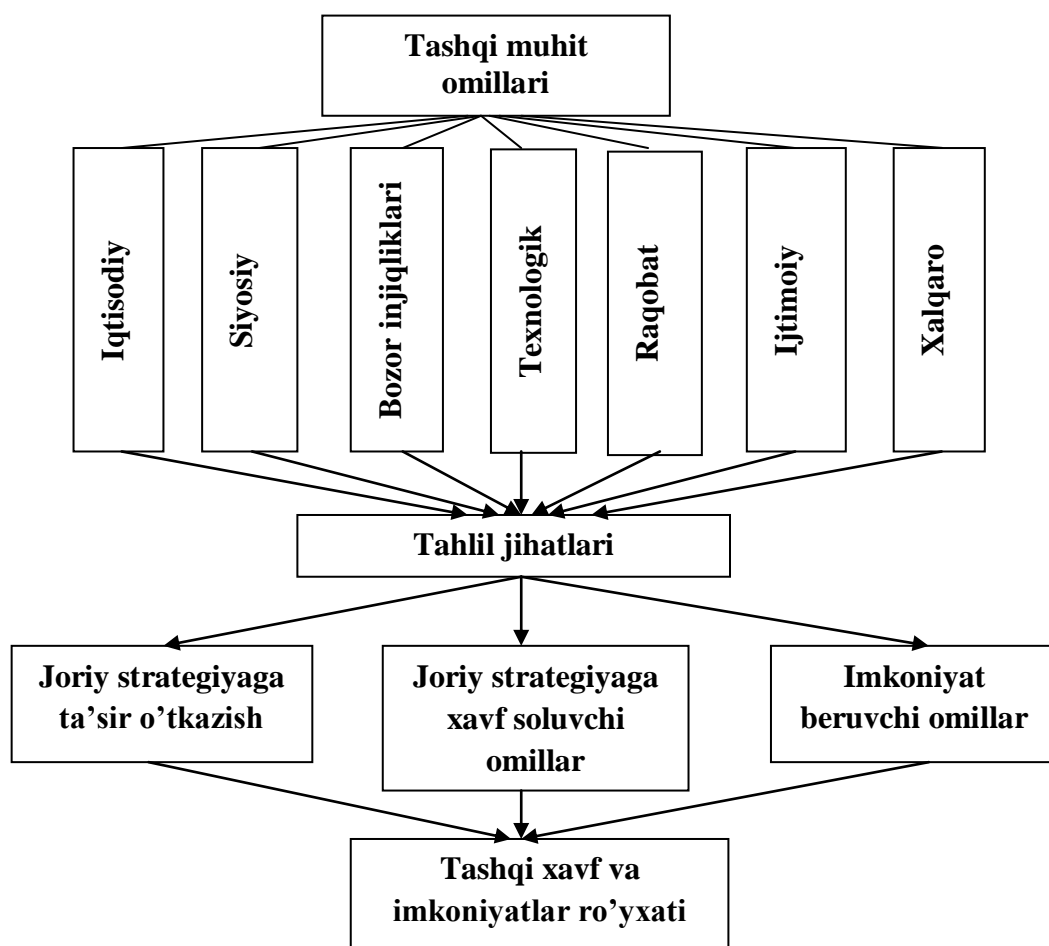
Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu bosqichda korxonada o‘zgarishlarga nisbatan javob ta‘sir (reaksiya) voqea sodir bo‘lgandan so‘ng paydo bo‘ladi. Bu reaktiv moslashuv bo‘lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo, tez sur‘at bilan sodir bo‘ladigan o‘zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo‘l kelmaydi.

Ekstrapolyasiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o‘zgarish sur‘ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o‘zgarishlari tendensiyasiga asoslanib ekstrapolyasiya qilish yo‘li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

O‘zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o‘zgarishlar sur‘ati tezlashib, kutilmagan hodisa

sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi (strategik rejalashtirish).

Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli. Bunday usul bozor talablariga javoban korxonada faoliyatini tezkorlik bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bozor munosabatlari barcha sohalarga shiddat bilan kirib kelayapti. Shunday sharoitda turli-tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv). Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyusion tarzda strategik rejalashtirish zamini paydo bo'ladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.



2-rasm. Tashqi muhitni tahlil qilish.

Korxonada taraqqiyotning bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi ikki omilga bog'liq:

- tashqi muhit omili;
- ichki muhit omili.

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagicha amalga oshiriladi (2-rasm). Bu, albatta, sermehnat va serxarajatli jarayondir. Bu xarajatlar strategik rejalashtirishga qilinadigan harajatlarning eng ko'p qismini tashkil qiladi.

Iqtisodiy omillarni tahlil qilishda inflyatsiya (deflyatsiya) sur'ati, soliq stavkasi, xalqaro to'lov balansi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to'lovga qodirlik darajasi kabilarga e'tibor qaratiladi.

Siyosiy omillarni tahlil qilish jarayonida:

- mamlakatlararo savdodagi tarif kelishuvlariga;
- bojxona siyosatida uchinchi mamlakatga qarshi yo'naltirilgan proteksionizm siyosatiga;
- mazkur davlat va uning etakchi siyosatchilarining antimonopoliya qonuniga bo'lgan munosabatlariga;
- mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash bo'yicha cheklovlari kabilarga e'tibor beriladi.

Bozor inijliklari ham korxonalar faoliyati samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ularni tahlil qilish korxonalar rahbariyatiga korxonalar strategiyasini aniq belgilash va uning mavqesini mustahkamlashda yordam beradi. Bu erda:

- demografik o'zgarishlar;
- aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;
- tarmoqdagi raqobat darajasi;
- korxonaning bozorda egallagan salmog'i;
- bozor ko'lamini yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligini tahlil qilinadi.

Texnologik omillarni korxonalar rahbariyati o'z diqqat-e'tiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil:

- ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob bera olishini;
- yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda, axborotlarni yig'ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo'llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.

Raqobat omillarini tahlil qilish raqobatdosh korxonalarining xatti-harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilish imkonini

beradi. Buvday tahlil mohiyatini quyidagi savollarga javob topish orqali bilish mumkin:

- Raqobatdosh bozorga nimani taklif qilayapti?
- Raqobatdosh nima qilayapti va nima qilishi mumkin?

Raqobatdoshlarni tahlil qilishda to‘rt narsa nazarda tutiladi.

Bular:

- raqobatdoshlarning kelgusi maqsadlarini aniqlash va tahlil qilish;
- raqobatdoshlarning joriy strategiyasini tahlil qilish;
- raqobatdoshlarning istiqboldagi rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish;
- raqobatdoshlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish.

Raqobatdoshlar faoliyati va xatti-harakatlarini kuzatib borish korxonada rahbariyatiga kelgusida sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan har qanday xavf-xatarga tayyor bo‘lib turish imkonini beradi.

Ijtimoiy omillar o‘z tarkibiga o‘zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe‘l-atvorlarni qamrab oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni ijtimoiy sohada korxonada faoliyatiga salbiy ta‘sir qiluvchi xavflar tug‘iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarurdir.

Xalqaro omillar tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxonada uchun o‘ta ahamiyatlidir. Zero, xalqaro bozorda ishtirok etish huquqiga ega bo‘ldi. Korxonada rahbariyati bunday katta segmentda sodir bo‘layotgan holatlarni kuzatish, ulardan ogoh bo‘lish va korxonada manfaatini ko‘zlab harakat qilishi lozim.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash;
- ichki bozorni mustahkamlash;
- xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Shunday qilib, menejerlar tashqi muhit ta‘sirini doimo diqqat markazida saqlashlari, o‘z korxonalarida faoliyatiga oid har qanday qarorni katta hajmdagi axborotni o‘rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

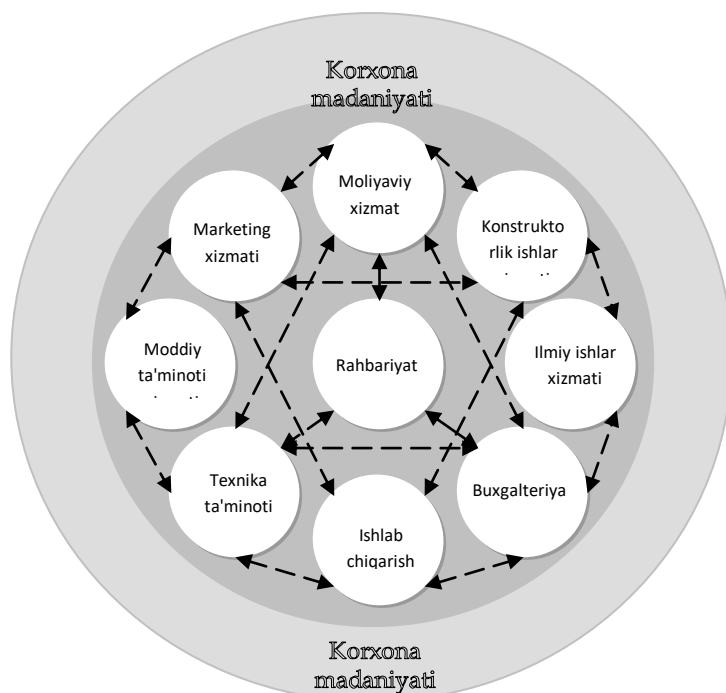
- 1) jamiyat manfaatlari va odob me'yorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartibga soluvchi me'yorlar bilan ziddiyatta bormaslik uchun zarur harakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- 4) hissadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
- 5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik mavqeini ta'minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobatchilik darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini ilgari shug'ullanilmagan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiyani kompaniyaning yaxshi anglangan sohasiga qurilishi lozim.

Odatda, ichki va tashqi vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniya faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltira olmaydi.

Korxonaning ichki muhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq strategik rejalashtirish jarayonida korxonaga qaramog'ida bo'lgan qismlarning manfaati ham hisobga olinishi zarur, shu jumladan, yuqori rahbariyat, moliyaviy xizmat, moddiy-texnika ta'minoti xizmati, ishlab chiqarish, buxgalteriya, ilmiy va konstruktorlik ishlari xizmati (3-chizma).

Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi. **Ta'minotchilar** - bu kelishilgan shartnomalarga ko'ra firmani xom ashyo materiallari, jihozlar va texnik vositalar, komplektlovchi mahsulotlar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolar bilan ta'minlab turuvchi korxonalar. Ular uch turga bo'linadi: eksklyuziv, qonun-qoidaga rioya qiladigan va chetki. Birinchilari - faqat mazkur firma bilan hamkorlik qiladilar, ikkinchilari - firmaga ham, uning raqiblariga ham xizmat ko'rsatadilar, uchinchilari - faqat raqobatchilar bilan ishlaydilar.



3-rasm. Korxonaning ichki muhiti

Tabiiyki, **eksklyuziv** ta'minotchilarga yetarlicha katta hajmdagi faoliyat sohasiga ega bo'lgan, bunday ta'minotchiga barqaror ishni ta'minlay olgan firma ega bo'lishi mumkin. Qonun-qoidaga rioya qiladigan ta'minotchilarga kelganda esa, ular bilan yaqin munosabatlarni saqlab turish kerak, chunki ular firma haqida ham, uning raqiblari haqida ham boy axborot manbai bo'lib maydonga chiqishi mumkin.

Ta'minot tizimining tashkil etilishi jiddiy ravishda marketing jarayonlariga ta'sir ko'rsatadi va resurslarning kamchiligi, tovar jo'natishdagi uzilishlar, albatta, sotish hajmiga va pirovard korxonaning izzat obro'iga ziyon keltirishi mumkin.

Vositachilar - mahsulotlarni sotish va siljitishda firmalarga yordam beruvchi bozor (kompaniya) subyektlari. Shu bilan bir qatorda ular firma haqida va o'zlari haqida ma'lumot tarqatish bilan shug'ullanadilar. Vositachilar savdo va transport tashkilotlari, reklama va marketing agentliklari, sotish bilan shug'ullanuvchi firmalar va moliya tashkilotlari bo'lishi mumkin.

Savdo korxonalarini, birinchidan, taqsimot kanallarini aniqlashda va, ikkinchidan, mijozlarni shakllantirishda ko'maklashadilar. Moliya vositachilari sifatida banklar, kredit va sug'urta kompaniyalari va boshqa moliya bitimlarini tavakkalchilikdan sug'urtalash ishlarini olib boruvchi tashkilotlar

bo'lishi mumkin. Mijozlar bilan xushmuomala munosabatda bo'lish uchun korxonada zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasini qo'llashdan tashqari yana marketing vositachilari bilan samarali hamkorlikda bo'lishi shart.

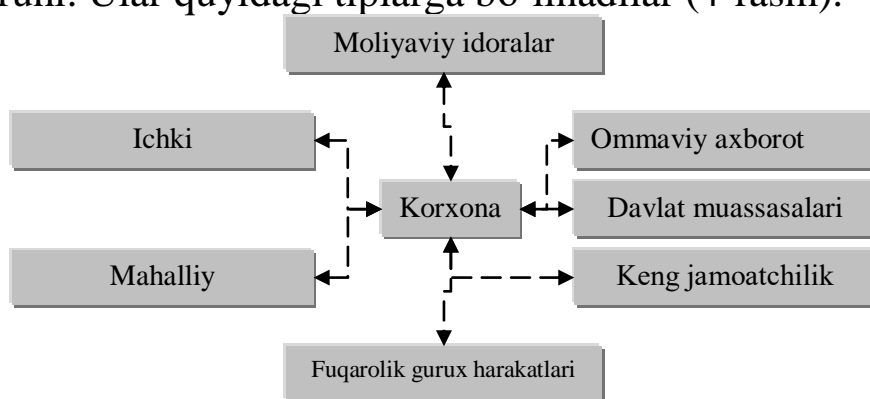
Raqiblar mazkur firma faoliyat yuritayotgan bozorlarda xuddi shunday mahsulotni ishlab chiqarib qatnashadigan korxonalar (kompaniyalar)dan iborat. Kurash haqqoniy yoki g'irrom raqobat shartlari asosida amalga oshiriladi. Birinchi holda tannarxning pasayishi, mahsulot sifatining oshishi, firmaning obro' izzatini ko'tarish, qo'shimcha xizmatlar sektorini kengaytirish va zamonaviy marketingning boshqa usullari qo'llanadi, ikkinchisida - demping, korruptsiya, shantaj, xom ashyodan, ish kuchidan, ta'minotchilardan mahrum qilish va hokazo. Rivojlangan mamlakatlarning ko'pchiligida raqobatchilikni g'irrom usullar bilan olib borish qonun tomonidan man etilgan.

Iste'molchilar - mazkur firma mahsulotining xaridorlari hisoblanadigan jismoniy va huquqiy shaxslar (fuqarolar, oilalar, firmalar, jamoat tashkilotlari va davlat muassasalari). Iste'molchilar o'rtasidagi katta farqqa qaramay, ularda umumiy xususiyatlar bor. Ular marketing maqsadlariga bog'liq holda maqsadli guruhlariga birlashtirilishi mumkin bo'lgan jins, yosh, malaka, ehtiyojlar tarkibi, daromadlarni belgilaydi. Umuman, bozordagi xatti-harakatlari strategiyasi jihatidan bir-biridan ancha farq qiladigan iste'molchilarning besh turi farqlanadi. Bular yakka iste'molchilar, oilalar yoki uy xo'jaliklari, vositachilar, ta'minotchilar, davlat va jamoat tashkilotlarining mas'ul shaxslari yoki xodimlaridir.

Salmoqli qismini **yakka iste'molchilar** tashkil etadi, ya'ni aholining tovar va xizmatlarni faqat o'zining shaxsiy foydalanishi uchun sotib oladigan qismi. Oilalar yoki **uy xo'jaliklari** asosan oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlarini xarid qiladilar. Miqyoslariga va xaridlarining hajmiga ko'ra ular ham iste'molchilarning asosiy turiga kiradi. **Vositachilar** ancha professional xaridorlardir, zero, ular tovarlarni asosan qayta sotish maqsadlarida sotib oladilar. Shu bilan bog'liq holda ular tovar narxiga, uning o'ramiga, saqlanish muddatlari kabi omillarga ko'proq e'tibor beradilar. Firmalarning xodimlari bo'lgan **ta'minotchilar** moddiy-texnika ta'minoti uchun tovarlarni sotib

oladilar, bunda ular e'tiborining markazida tovarning narx va miqdoriy tavsifi, transport xarajatlari, ishlab chiqaruvchining obro'i, mijoz istagiga reaksiyaning tezligi, to'lovni kechiktirish imkoniyati kabi ko'rsatkichlar turadi. **Davlat va jamoat muassasalarining mansabdor yoki javobgar shaxslari** o'zlarinikini emas, balki jamoat mablag'larini sarflaydilar. Ishlab chiqaruvchini tanlashda ular, eng avvalo, ishonchlilik, qonunga rioya qilishlik, shuningdek, shaxsiy aloqalari sharoitlaridan kelib chiqib yo'l tutadilar.

Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriya - mohiyatan bu qo'yilgan maqsadlarga erishish niyatini bildirgan shaxslarning muayyan guruhi. Ular quyidagi tiplarga bo'linadilar (4-rasm).



4-rasm. Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalarning turlari.

- ichki (mehnat jamoasi, kasaba uyushmalari, aktsionerlar, menejerlar, direktorlar kengashi);
- mahalliy (atrofda yashovchi aholi, mahalla qo'mitalari, faxriylar kengashi, "Nuroni" jamg'armasi);
- davlat muassasalari (davlat idoralarining mansabdor shaxslari, soliq va statistika idoralarining, ijtimoiy jamg'armalar, yong'in inspeksiyalari, sanitar epidemiologik nazorat idoralarining xodimlari va hokazo);
 - moliyaviy doiralar (bank xodimlari, auditorlar, moliyachilar, moliyaviy va investitsion maslahatchilar);
 - ommaviy axborot vositalari (muxbirlar, reklama, iqtisodiyot, biznes bo'limlarining, gazetalar, jurnallar, televidenie va radio, axborot va tahliliy agentliklar xodimlari);
 - fuqarolik guruh harakatlari (ekologik harakatning iste'molchilar assotsiatsiyalari, sog'lom hayot tarzi harakatining faollari va yuristlari);

- keng jamoatchilik (ekspertlar, siyosatchilar, sportsmenlar, artistlar, rassomlar, musiqachilar).

Yuqoridagi jarayonlarga misol keltiramiz.

“Lexus” guruhinini bosh menejeri va vitse prezidenti Mark Templinning soʻzlariga koʻra, nima uchun lyuks avtomobil xaridorlari “Lexus” egalari boʻlish yoki boʻlmasliklarini aniqlashning eng yaxshi yoʻli-bu mijozlar bilan ozlarining uylarida yaqin joyda va shaxsan kechki ovqat qilishdir. Birinchi kechki ovqat paytida, 16 nafar “Lexus”, “Mercedes”, “BMW”, “Audi”, “Land Rover” va boshqa mashxur avtomobillar egalari “Beverly Hills”dagi uyda mashxur oshpaz tomonidan tayyorlangan elegant taom ustida “Lexus” brendi borasidagi oʻz qarashlarini orttoqlashishdi. Templin u erda etarlicha amaliy tushunchalarga ega boʻldi. Masalan, bazilari “Lexus”avtomobillarini juda zerikarli deb etirof etishdi. “Bu erdagi hamma “Lexus” avtomobilini boshqarib koʻrishgan va bu boʻyicha katta tajribaga ham egalar” deydi u. “Lekin, ularda oldinlari mavjud boʻlgan “Lexus”larini boshqarish hozirgi avtomobillaridek qiziqarli boʻlmagan. 15 yil oldingiga qaraganda bugun “Lexus” avtomobillarini boshqarish qiziqarliroq ekanini xaridorlarga koʻrsatib berish biz uchun bir oz mushkuldir.





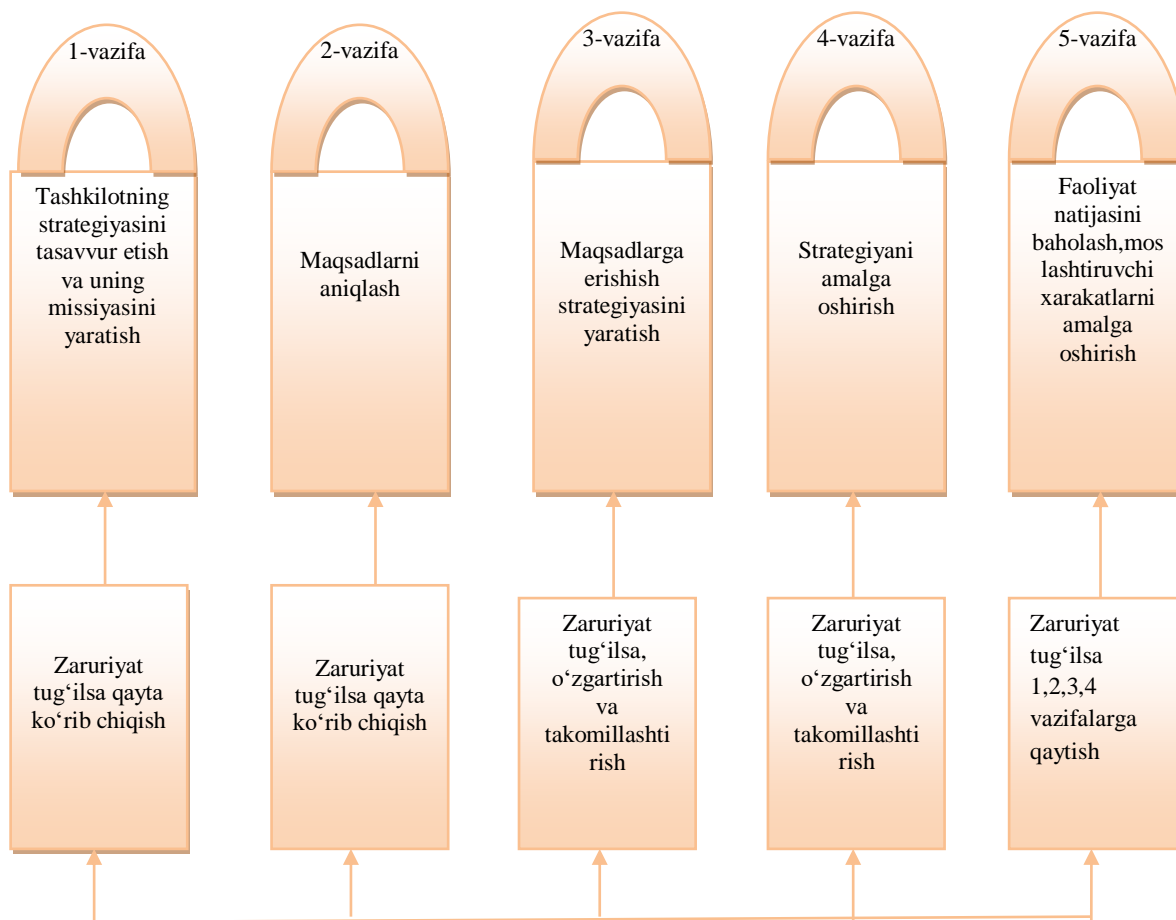
Lens Technology.
Chjou Tsunfey

LEDinside nashriyotining ma'lumotlariga qaraganda Apple Watch yetkazib berish hajmi 2015 йилда 20 million donaga etdi. Qattiqligi bo'yicha olmosdan keyingi ikkinchi o'rinda turadigan eng mustahkam material-sapfir shishasining narxi shishadan to'rt marotaba qimmat, u zamonaviy smartfonlar ekranini ishlab chiqarishda qo'llaniladi.

2.2. Strategik menejmentning besh vazifasi.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish jarayoni o'zaro bogliq beshta vazifani yechishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi:

1. Kompaniya qanday biznesda faoliyat ko'rsatadi, strategik tasavvurni shakllantirish ya'ni: missiyani va maqsadlarni aniqlash.
2. Strategik tasavvurni va missiyani qayta shakllantirish.
3. Qo'yilgan maqsadlarga erishish strategiyasini yaratish.
4. Tanlangan strategiyani sifatli va samarali tadbiq etish.
5. Faoliyat natijalarini baholash, yangi an'analarni aniqlash va uzoq muddatli rivojlanishga nisbatan moslashtiruvchi xarakatlarni belgilash (5-rasm).



5-rasm. Strategik boshqaruvning besh vazifasi.

Rahbarlar kompaniya rivojida quyidagi savollarga javob berishlari lozim. “Kompaniya to‘grisida tasavvurimiz qanday, nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?”. Ushbu savolga javob topish rahbarlarning biznes xarakterini aniqlashga va 5-10 yillik kompaniya rivojlanishini aniqlashga majbur etadi. “Biz kimmiz, biz nima qilayapmiz va rivojlanish yo‘nalishimiz qanday?” degan savolga javob korxonaning yo‘nalishini, xarakterini va obrazini aniqlaydi. “Kompaniya nima qilmoqchi va kelajakda kim bulmoqchi” degan savolga javob kompaniya missiyasini yaratadi. Bunda rahbarlar qanday natijalarga erishmoqchi ekanligini va o‘z mijozlari uchun qanday faoliyatni amalga oshirmoqchi ekanliklarini aniq bilishlari lozim.

Kompaniyaning ko‘rinishi qanday bo‘lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo‘lishi lozimligini aniqlash bu kompaniyaning strategik tasviri yoki ko‘rinishi demakdir. Ushbu hol kompaniyaning boshqaruv tasviridir. Kompaniyaning strategik ko‘rinishini va uning missiyasini e‘lon qilish bilan birga rahbarlar

“Maqsadlar his-tuyg‘usini” ijrochilarda shakllantirishlari lozim. Mantiqan yaxshi strategik tasavvur kompaniyani kelajakka tayyorlaydi, uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishini belgilaydi va kompaniyani biznesda egallamoqchi bo‘lgan mavqeini ko‘rsatadi.

Maqsadlar bu - aniq natijalarga muayyan bir vaqt mobaynida erishishning boshqaruv majburiyatidir. Maqsadlar - qachon, qancha va qaysi turdagi harakatlarni amalga oshirish zaruriyatini ifodalaydi. Uzoq muddatli maqsadlar va missiya aniq o‘lchash mumkin bo‘lgan faoliyat maqsadlarida aks ettirilmasa va rahbarlar unga erishish yo‘llarini topa olmasalar bularning hammasi quruq so‘z bo‘lib qolaveradi. Har bir guruh uchun maqsadlarni belgilaydigan va ushbu maqsadlarga erishish uchun agressiv harakat, tadbir-choralarni qo‘llaydigan rahbarlar yaxshi niyatli, ko‘p ishlaydigan va muvaffaqiyatga umid qiladigan rahbarlarga nisbatan tezrok muvaffaqiyatga erishadilar. Maqsadlar imkoni boricha sonlar bilan ifodalangan va aniq muddatga mo‘ljallangan bo‘lishi lozim. Bill Xyulet fikricha “O‘lchash mumkin bo‘lmagan narsalarni boshqarib ham bo‘lmaydi. O‘lchandi bajarildi demakdir”.

Maqsadlar moliyaviy va strategik bo‘lishi lozim. Moliyaviy maqsadlar bu tashkilotning yashash shartlari bo‘lsa, strategik maqsadlar esa kompaniyaning raqobatbardoshligini va bozor mavqeini mustahkamlashdir.

Kapital aylanishini tezlashtirish, foydani ko‘paytirish, dividendlarni, rentabillikni va aksiya narxlarini oshirish va shu kabilar - moliyaviy maqsadlardir.

Bozor ulushini va mahsulot sifatini oshirish, asosiy raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish, iste‘molchilar o‘rtasida obro‘-e‘tiborni ko‘tarish, iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatishni yaxshilash va shu kabilar strategik maqsadlardir.

Kompaniya faoliyatida ba‘zan moliyaviy ba‘zan strategik maqsadlar ustivor bo‘lishi mumkin. Strategik maqsadlar kuchli asosiy raqobatchini yengish bo‘lishi mumkin. Boshqaruv strategiyasi prinsiplari:

- Har bir kompaniya strategik va moliyaviy maqsadlarni belgilashi lozim.
- Kompaniyaning uzoq muddatli, raqobatbardosh mustahkam mavqei aksionerlarga qisqa muddatli foydaga qaraganda

ko'proq va muntazam foyda keltiradi.

- ◆ Kompaniya maqsadlari erishish mumkin darajada bo'lishi bilan birga ma'lum kuch- gayratni talab qiladi. Buning uchun:

- ◆ Tarmoq va raqobat shartlari qanday mehnat unumdorligini talab qiladi?

- ◆ Maqsadlarning amalga oshirilishi qanday natijalarni olib keladi?

- ◆ Tashkilot o'z rivojida qanday mehnat unumdorlik darajasiga erishishi mumkin? - kabi savollarni tahlil etishga to'g'ri keladi.

Strategik maqsadlar moliyaviy maqsadlarga. Shu sababli:

1. Moliyaviy maqsadlar strategik maqsadlarni amalga oshirish imkonini berishi lozim.

2. Boshqa tadbir-choralarga ham moliyaviy imkoniyat yaratilishi zarur.

3. Strategik maqsadlar investorlarni va moliyaviy jamoani ishontirish va ularning talablarini ko'ndirishi lozim. Asosiy prinsip. Kompaniya uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun o'z xarakterlarini, intilishini ma'lum sohaga yo'naltirsa, kompaniya o'zining strategik niyatini namoyish etgan bo'ladi.

Strategiya faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan harakatlar emas, balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilishi lozim bo'lgan tuzatishlar hamdir. Strategiyani ishlab chiqish uchun tadbirkorlik iste'dodi va fikrlashning strategik tarzi bo'lishi kerak. Strategiyani ishlab chiqish mahorati menejerning tadbirkorlik iste'dodiga bog'liq.

Menejerning tadbirkorlik mahoratini belgilash mezonini uning yangi strategik imkoniyatlarni ko'ra bilishi va yangiliklarga o'chligidir. Tadbirkorlik iste'dodiga ega bo'lgan menejerlar odatda birinchi qaldirg'ochlar bo'ladilar. Ular yangiliklarni tez o'zlashtirib oladilar, tavakkalchi bo'ladilar va keskin yangi strategiyalar yaratadilar.

Kompaniya strategiyasiga tuzatishlar kiritish me'yoriy oddiy hol hisoblanadi. Ba'zan strategiyaga o'zgartirish kiritish zarur bo'lib qoladi. Kamdan-kam hollardagina kompaniya strategiyasi vaqt sinovidan o'ta oladi. Strategiyani qanday qilib yaxshilash mumkin, degan savol menejerni hech qachon tark etmasligi

lozim. Shuning uchun strategiyani ishlab chiqish dinamik jarayondir.

Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini ishlab chiqish, maqsadlarni aniqlash va strategiyani tanlash, kompaniyaning rivojlanish yo'nalishini belgilashda asosiy vazifalardir. Kechikib tuzilgan strategik rejalar yoki o'z vaqtida kiritilmagan tuzatishlar hech qanday natija bermaydi.

Strategiyani amalga oshirish ishlari ma'muriy vazifalarga kiradi. U quyidagilardan iborat :

- strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun tashkiliy imkoniyatlar yaratish;

- mablag'larni foydali joylashtirish uchun byudjetni boshqarish;

- firma strategiyasini amalga oshirishni ta'minlovchi siyosatni belgilash;

- xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun rag'batlantirish;

- erishiladigan natija va mukofotlar hajmini bir-biriga bog'lash;

- kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muhit yaratish;

- kompaniya personalini ta'minlovchi ichki sharoitlarni yaratish, ya'ni har bir personalning strategik rolini samarali ijro etish sharoitlarini yaratish;

- ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilg'or tajribalardan foydalanish;

- ichki rahbarlikni ta'minlash.

Yuqoridagi 4 ta vazifa bir necha bor qayta ko'rib chiqiladi, chunki yangidan yuzaga keladigan holatlar har xil tuzatishlar kiritishni talab qiladi. O'tgan tajribalar natijasi va kompaniyaning istiqbol maqsadlari shunday o'zgartirishlar kiritilishga sabab bo'lishi mumkin. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini axtarish doimiy hisoblanadi. Strategiyani amalga oshirishda uning ayrim qismlari keraksiz bo'lgani bois o'zgartirish talab etiladi.

Yuqorida ko'rib o'tilgan strategik boshqarish vazifalarining har biri doimiy tahlil va qarorlar qabul qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo'nalishda davom ettirish kerakmi yoki unga

o'zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy harakatdagi jarayondir.

Bu besh vazifa bir-biri bilan o'zaro uzviy bog'langan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bog'liq masalalar muayyan maqsadlar bilan bog'langan.

Mazkur besh vazifa alohida holda amalga oshirilmaydi.

Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish og'ir jarayon hisoblanib, menejerlardan turli xil harakatlarni talab qiladi.

Strategik menejmentga doimiy yetarlicha e'tibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyatidir. Uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish har bir xodimdan talab qilinadi.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Biznes sohasini aniqlash va firmaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.

2. Firmaning asl maqsadini alohida uzoq va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.

3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.

4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish.

5. Faoliyatni baholash, vaziyatni kuzatib borish va unga tuzatishlar kiritish.

Maqsadlarning qo'yilishi rahbarlarning tashkilot missiyasi va rivojlanish yo'nalishini aniq faoliyat natijalarini belgilash bo'lib, ularning bajarilishi tashkilot rivojini ko'rsatadi. Maqsadlarning qo'yilishi shunday vazifalarni bajarishi lozimki, tashkilot ishchilarining malakasini, intilishlarini va mehnat xarajatlarini talab qilsin. Tashkilotning hozirgi va kelajakda egallashi mumkin bo'lgan mavqei o'rtasidagi farq, uni tashabusskor bo'lishga, moliyaviy va bozor imkoniyatlarini yaxshilash uchun intilishga majbur qiladi. Shu sababli maqsadlar yuqori va erishish mumkin bo'lish darajasida bo'lmog'i lozim. Bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar uzoq va qisqa muddatli bo'lsa, bu ideal holat hisoblanadi.

Kompaniya moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni yuqori tavakkalchilik bilan sarflanishiga sabab bo'ladi. Natijada tashkilotning o'sishi va

raqobatbardoshligi pasayadi. Maqsadlar - bu ish sifatini va uyushtirish jarayonini namoyish etadigan harakat yo'nalishidir. Kompaniyalar o'zi uchun ham moliyaviy, ham strategik maqsadlarni belgilashi lozim.

Kompaniya strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular kompaniya raqobat mavqeini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo'nalishini korsatadi.

Strategiyani yaratish asosiy boshqaruv muammosini ko'taradi ya'ni, kompaniyaning hozirgi va kelajak imkoniyatlarini hisobga olib, kerakli natijalarga qanday erishish mumkinligini ko'rsatadi.

Strategiya va tadbirkorlik. Strategiyani shakllantirish - bu tadbirkorlik va strategik fikrlash mashqlaridan iborat. Bunda kompaniya rahbariyatining vazifasi shundan iboratki, strategiya xaridorlik fe'lining o'zgarishiga, rahobatchilarning oxirgi harakatlariga, bozor imkoniyatlariga va xavf - xatariga hamda yangi paydo bo'ladigan tadbirkorlik imkoniyatlariga aniq mos kelishini nazarda tutishi lozim. Kompaniya strategiyasi sezgir hisoblanadi kachonki, rahbarlar bozor an'analarini aniqlashda tadbirkorlikni namoyish etsalar, o'z iste'molchilarining ehtiyojlarini diqqat bilan o'rgansalar, kompaniya raqobatbardoshligini oshirib, uning faoliyatini o'z vaqtida o'zgartirsalar. Shu sababli strategiyani to'g'ri shakllantirish va tadbirkorlik bir - biriga chambarchas bog'lik. Biri ikkinchisiz yashay olmaydi. Tashkilot strategiyasi uning maqsadlarini amalga oshirish yo'lida rahbarlar qo'llaydigan tadbir-choralardan, tadbirkorlik yondashuvlaridan tashkil topadi.

Maqsadlar bu "natijalar" bo'lsa, strategiya bu maqsadga erishish "vositasidir".

Odatda, kompaniya strategiyasi: 1) Puxta o'ylangan va maqsadga muvofiq xatti - harakatlardan; 2) Vaziyatlarni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi chora-tadbirlardan tashkil topadi. Yangi vaziyatlarga katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning bozorga yangi tovarlarni muvaffaqiyatli kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi va iste'molchilarni tovarning yangi xususiyatlarga qiziqishining ortib borishi va boshqa shu kabilar kiradi. Demak, strategiyani rejalashtirilgan harakatlar va muhit o'zgarishlariga javob reaksiyasi majmui deb

qarash maqsadga muvofiqdir.

Kompaniyaning amaldagi strategiyasi bu rejalashtirilgan va muhit o'zgarishiga qarshi xatti-harakatlar majmuidan iborat.

Strategiyani shakllantirish bu-bozor iqtisodiyoti tartibga soladigan tadbirkorlik faoliyatini muhim bir tomoni. Strategiyani yaratish bozor imkoniyatlarini tavakkalchilik va jasurlik, ijodiy his-tuyg'u va bilimdonlik asosida belgilashni nazarda tutadi. Strategiya bir vaqtning o'zida ham aktiv (rejalashtirilgan), ham reaktiv (moslashadigan) qismlardan iborat.

Kompaniyaga ikki narsa xavf soladi. Birinchisi - eskirgan strategiyani tanlash. Ikkinchisi - strategik o'zgarishlarni o'z vaqtida amalga oshirmaslik, o'zgarishlarni orqaga surish, kompaniya ichki o'zgarishlari bilangina shugullanish. To'g'ri yaratilgan strategiya tashkilotning ichki muhitiga emas, balki uning tashki muhitiga yo'naltirilgan bo'ladi.

Rahbarning tadbirkorlik sifatlari bu - yangi strategik imkoniyatlardan foydalanish, ya'ni raqobatchilarni yangiliklar sohasida orqada qoldirish va korxonada faoliyatini takomillashtirish xarakteridir.

Kompaniya strategik erkin bo'lganligi tufayli turdosh yoki noturdosh tarmoqlarga kirib borishi, qo'shma korxonalar tuzishi, alyanslar yangi tashkilotlar yaratishi mumkin.

Atrofdagilar uchun kompaniya strategiyasining bir qismi ko'rinib turadi, boshqa qismi esa begonalar uchun yashirindir.

Strategiyani amalga oshirish quyidagilardan iborat:

- ◆Strategiyadan unumli foydalanuvchi tashkilotni yaratish.
- ◆Resurslarni muhim yo'nalishlarga sarflanishini ta'minlovchi moliyaviy rejani yaratish.
- ◆Strategiyani qo'llab-qvvatlovchi siyosatni yuritish.
- ◆Strategiyani amalga oshirish motivini yaratish.
- ◆Natijalar bilan mukofotlash sistemasini bir-biriga bog'lash.
- ◆Kompaniyaning shunday madaniyatini yaratish lozimki, u strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga xizmat qilsin.
- ◆Muntazam takomillashtirish sistemasini yaratish.
- ◆Strategiyani amalga oshirish uchun ichki faollar sistemasini yaratish.

Strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma'muriy ish bo'lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni

yuritish, motivlarini va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Strategik rejani amalga oshirishda hamma rahbarlar qatnashadi. Difersifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pogonasi mavjud:

1. Irochi - direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar.
2. Muayyan biznes yo'nalishida foyda va zararlar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish huquqiga ega rahbarlar.
3. Biznes ichida funksional zonalar uchun javobgar (ishlab chiqarish, marketing, moliya, ilmiy izlanishlar va kadrlar) rahbarlar.
4. Asosiy ishlab chiqarish bulimlarining rahbarlari javobgarligi.

Strategiyani shakllantirish va tadbiq etish oliy rahbariyat zimmasida bo'lganligi uchun direktorlar kengashining strategik roli strategik muammolarni to'g'ri hal etishni nazorat qilishdan iboratdir. Direktorlar kengashi muhim strategik xarakterlarni nazorat qiladi va strategik rejalarni rasmiy qo'llab-quvvatlaydi. Kamdan-kam vaziyatlarda direktorlar kengashi strategiyani yaratishda yetakchi rol o'ynaydi.

2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi.

Tashkilot strategiyasi - kompaniyani turgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish borasidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 xil darajada ishlab chiqiladi:

- Korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya);
- Ishbop strategiya (kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya);
- Funksional strategiya (kompaniyaning har bir funksional tuzilmasi uchun strategiya);
- Amaliy strategiya (asosiy to'zilmalar: zavodlar, savdo shoxobchalari va bo'limlar uchun).

Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalari.Strategiya faqat oliy rahbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi

to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir: korporatsiya miqyosi, bo'linmalar miqyosi, funktsional miqyosi, quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari). Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi quyidagi 2-jadvalda keltirilgan. Katta korxonalar, kompaniyalar strategiyasini yaratish jarayoniga oliy rahbariyat bilan birgalikda ofis rahbarlari, ishlab chiqarish va tijorat bo'limlari boshliqlari, funktsional bo'lim rahbarlari ishlab chiqarish korxonalar rahbarlari va konstruktiv buyumlarni ishlab chiqarish rahbarlari ham qatnashadilar. Diversifikatsiyalashgan korxonalarda strategiya to'rt aloxida tashkiliy pogonalarda ajratiladi.

Birinchi pogonada kompaniya tarkibiga kiruvchi barcha korxonalar uchun-korporativ strategiya yaratiladi.

3- jadval

Firma strategiyasini ishlab chiqishning asosiy pog'onalari

Pog'ona	Ishlab chiqishga (qaror qabul qilishga mas'ullar)	Ishlanmaning mazmuni
Korporativ strategiya	Ijrochi direktor, asosiy vitse-direktorlar (qarorlar direktorlar kengashi tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Xo'jalikning o'rt bo'g'ini portfelini tashkil qilish va boshqarish. Xo'jalikning o'rt bo'g'ini sinergizmini raqobatli ustunlik sifatida ta'minlash. Investitsiya imtiyozlarini aniqlash va eng manfaatli tarmoqlarda resurslarni boshqarish. Xo'jalikning o'rt bo'g'ini rahbarlarining asosiy strategik yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishni tekshirish umumiyashtirish
Xo'jalikning o'rt bo'g'ini strategiyasi	Bosh menejer Xo'jalikning o'rt bo'g'ini boshliq tomonidan (qarorlar firma rahbariyati tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi).	Muvaffaqiyatli raqobatchilikka hamda unda ustunlikka erishishga qaratilgan harakatlar hamda yondashuvlarni belgilab olish. Tashqi shartlarning o'zgarishiga javob berishni rodaksiyalarini shakllantirish. Asosiy funktsional xizmatlarning strategik

		tashabbuslarini umumlashtirish. O'ziga xos muammolarni hal qilish.
Funksional strategiya	Funksional menejerlar (qarb, stratetda xo'jalikning o'rta bo'g'in rahbariyati tomonidan qabul qilinadi qayta ko'rib chiqiladi).	Biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlashning funksional yondashuvlarini tashkil qilish va ITTKI, ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar bilan ishlash sohalarida funksional maqsad va strategiyalarga erishish. Quyi bosqichdagi menejerlarning asosiy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish tekshirish unifikatsiyalash.
Tezkor strategiya	Dala bo'linmalarining rahbarlari quyi daraja menejerlari, shu jumladan, funksional menejerlar (qarorlar funksional bo'limlarning boshliqlari tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi),	Dala bo'linmalari va funksional bo'limlarning maqsadlariga erishish uchun funksional va xo'jalikning o'rta bo'g'ini strategiyalarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tor sohadagi va maxsus yondashuvlar va chora-tadbirlarni ishlab chiqish

Ikkinchi pogonada kompaniyani diversifikatsiyalovchi alohida biznes turi strategiyasi yaratiladi.

Uchinchi pogonada funksional bo'limlar uchun funksional strategiya yaratiladi. Bunga ishlab chiqarish strategiyasi, marketing strategiyasi, moliyaviy strategiya va boshqalar kiradi.

To'rtinchi pogonada ishchi bo'limlarning operativ strategiyasi yaratiladi.

Zamonaviy rahbar o'z kompaniyasining mavqeini va ushbu mavqega ta'sir etuvchi muhit qanday o'zgarishini tasavvur etishi lozim. U o'z biznesini shunchalik yaxshi bilishi lozimki, zarurat tug'ilganda muayyan o'zgarishlarni amalga oshirishni aniq bilishi kerak.

“Raqobatchilar bizning usullarimizni, prinsiplarimizni, imkoniyatlarimizni asosan bilishadi, ular o'z ustunligidan foydalanish imkoniyatiga ega. Muvaffaqiyatlarimiz farqi strategiyalarni yaratilish va amalga oshirishdadir” deydi

muvaffaqiyatli firmaning ijrochi-direktori.

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

1. "Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?" nuqtai nazaridan tashkilotni yaxshiroq boshqarish;
2. Rahbarlarning o'zgarishlarga nisbatan sezgirliigi;
3. Investitsiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni ratsional baholash asoslari bilan ta'minlash;
4. Tashkilot bo'yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;
5. Boshqaruv aktivligini oshirish, faqat ximoyalanish strategiyasidan foydalanishning oldini olish. Biznes tarixi faqat himoyalanish yoki javob choralari bilan muvaffaqiyatga erishib bo'lmashligini ko'rsatadi.

Tashkilot missiyasini va maqsadlarini bajarish uchun tashkilotga strategiya zarur. Strategiyani yarata turib: mehnat unumdorligini qanday oshirish mumkin, raqobatchilarni qanday orqada qoldirish mumkin, raqobatbardoshlikni qanday ta'minlash mumkin, tashkilotning o'zoq muddatli mavqeini qanday mustaxkamlash mumkin, kompaniyaning strategik ko'rinishini qanday yaratish mumkin degan savollarga javob berish lozim.

Kompaniya uchun katta ahamiyatga ega bo'lmagan (reklama xarajatlarini amalga oshirish, dividendlarni oshirish, X va Y yangi zavodlarini joylashtirish) yoki oddiy boshqaruv masalalari (avtomobillarni sotib olish kerakmi yoki ijaraga olish kerakmi, sotish bo'limida kadrlar oqimini pasaytirish) strategiyaga sezilarli ta'sir etmaydi. Strategiya - nima qilish kerak, qachon bajarish kerak va kimlar qatnashishi kerak degan savollarga javob beradi. Kompaniya strategiyasini yaratish va tadbiriq etish to'xtovsiz davom etadigan jarayondir.

Asosiy prinsip. Tashkilot strategiyasi tashkilotning hozirgi holatidan kelajakda egallashi lozim bo'lgan mavqeiga qanday o'tkazish mumkin degan savolga javob berishi ya'ni strategik natijalarga erishish vositalarini o'zida mujassam etishi lozim.

Strategiyani amalga oshirish eng murakkab va uzoq vaqt mobaynida olib boriladigan jarayon bo'lib, korxonaning istiqboldagi maqsadlarini ro'yobga chiqarishi asosan mana shu bosqichda hal etiladi.

Belgilangan strategiya chora-tadbirlarni amalga oshirishga qaratilgan vazifa bo'lib, menejerlar tomonidan korxonaning

barcha resurslari va mo'ljallangan maqsadlari o'rtasida o'zaro monandlik va uyg'unlikni ta'minlashni talab etadi.

Strategiyani amalga oshirish uni ishlab chiqishga nisbatan ancha og'ir vazifa bo'lib, menejerlardan sabr-toqat, kuchli iroda va jiddiy mas'uliyatni talab etadi. Bu bosqichda har qanday biznes reja va mo'ljallangan maqsadlar amaliy jihatdan ro'yobga chiqishi yuzasidan haqiqiy ko'rikdan o'tkaziladi. Misol uchun, tashkilot faoliyatidagi maqsadli negizining ikki asosiy tarkibiy qismlari ajratiladi: vazifa va maqsadlar. Vazifa keng ma'noda tashkilot mavjudligining falsafasi, mazmuni sifatida, tor ma'noda esa-tashkilot nima uchun faoliyat yuritayotganligi haqida shakllangan, batafsillashgan ma'no tasdiq sifatida tushuniladi. Yaxshi shakllangan vazifa mo'ljallar, faoliyat sohalari, tashkilot falsafasi, faoliyatni amalga oshirish imkoniyat va usullari, tashkilot imidjining izohini o'z ichiga oladi.

Tashkilot maqsadlari ma'lum muddatdan keyin u erishishga harakat qiluvchi alohida parametrlarning aniq holatini tasvirlaydi. Maqsadlar uzoq va qisqa muddatli bo'ladi. Maqsadlar ba'zi zaruriy talablarga javob berishi lozim: ular erishish mumkin bo'lgan, egiluvchan, o'lchanadigan, aniq, moslashtiriluvchi va qabul qilinishi mumkin bo'ladigan bo'lishi kerak.

Strategiyani tanlash va amalga oshirish strategik boshqaruvning asosiy qismlari bo'lib hisoblanadi. Strategik boshqaruvdagi strategiya tashkilot rivojining uzoq muddatli sifatli aniqlangan yo'nalishi sifatida tushuniladi.

Strategiyani tanlash tashkilotdagi vaziyatga bog'liq. Biroq strategiyani tanlashda ma'lum yondashuvlar mavjud.

Strategiyani tanlash firma faoliyatiga bog'liq bo'lgan uchta savolni xal qilishga bog'liq:

- 1) ma'lum biznesni tugatish;
- 2) ma'lum biznesni davom ettirish;
- 3) ma'lum biznesga o'tish.

Tanlangan strategiyani baholash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi:

- 1) strategiya firma maqsadlariga erishilishiga olib keladimi?
- 2) tanlangan strategiya muhim holati va talablariga mos keladimi?

3) tanlangan strategiya firma potentsiali va imkoniyatlariga mos keladimi?

4) strategiyadagi risk o'zini oqlaydimi?

Xulosa shuki, strategik boshqaruv murakkab harakterga ega va ko'p omillarning hisobga olinishini talab qiladi. Shu bilan birga, u firmaning ba'zi muammolarini va ularni yechish usullari to'plamini aniqlaydi. Strategiya bo'lish uchun bu to'plam tizimga aylanishi shart.

2.4 .Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar

Strategiya tuzishga yondashuvlar quyidagicha bo'ladi:

1. Bosh strategii yondashuv - bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday holda boshqaruvchi ahvolni baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya qismlariga kuchli ta'sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida ish yuritadi.

2. Vakolatlarni berish yondashuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday holda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga, asosan, strategik rejalashtirish bo'yicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardam tuzilgan maxsus komissiyaga toshpiradi.

3. Qo'shma (kollaboratsion) yondashuv - avvalgi ikki yondashuv o'rtasidagi oraliq variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bo'lsa, uni o'shalarning o'zlari bajarishlari kerak bo'ladi.

4. Tashabbusli yondashuv. Bunday yondashuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan ham, "g'oyalar generatorlari" guruhini boshqarishdan ham manfaatdor emas. Balki, boshqaruvchi oqilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va hayotga tadbiiq etish uchun menejerlarni o'zlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan to'rtta asosiy yondashuvning birortasi ham eng yaxshi yondashuv sifatida yuzaga chiqmaydi. Ular har birining kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi

tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy amalga oshiriladi. Yirik firmalar strategiyani har yili ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiya avvalo ma'naviy jihatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning har bir harakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi talab etiladi. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida mas'uliyatlidir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor muno-sabatlariga quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi ham sherik, ham o'zaro raqibdir. Shuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Agar strategiya kompaniyaning ahvoriga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa, bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. G'olibona strategiyaning uch belgisi bo'ladi:

- moslik darajasi mezoni;
- raqobat kurashida ustunlik mezoni;
- ish jadalligini oshirish mezoni.

Moslik darajasi mezoni. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashqi omillar nuqtai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubhalidir.

Raqobat kurashida ustunlik mezoni. Yaxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida raqobat kurashida qanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezoni. Yaxshi strategiya kompaniya ishining tezkorligini iloji boricha oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikki turi o'ta muhim bo'lib, ular quyidagilar: Daromadlilikning oshishi. Kompaniyaning uzoq kelajakdagi faolligi raqobatbardoshligining oshishi.

2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash³.

Bozor va iste'molchilar to'liq tushunilgandan keyin, marketing boshqaruvi endi iste'molchiga yo'naltirilgan marketing

³ Philip Kotler., Gari Armstrong. "Prinsiples of marketing" 2014.719 p

strategiyalarini loyihalashi mumkin. Biz marketing boshqaruvini maqsadli bozorni tanlash va u bilan samarali munosabatlarni qurish san'ati va fani deb tushunsak bo'ladi. Marketing menejerlarining asosiy maqsadi yuqori darajadagi iste'molchi qiymatini shakllantirish orqali haqiqiy iste'molchilarni topish, ularni jalb etish va ular sonini oshirishdan iboratdir. Samarali marketing strategiyasini loyihalash uchun marketing menejerlari quyidagi ikkita savolga javob topishlar kerak:

- qanday iste'molchilarga xizmat ko'rsatamiz?
- va bu iste'molchilarga qanday qilib xizmat ko'rsatamiz?

Xizmat ko'rsatish uchun iste'molchilarni tanlash.

Kompaniya avvalo kimga xizmat ko'rsatish kerakligi bo'yicha qaror qabul qilishi lozim. Uni kompaniyalar iste'molchilarni segmentlarga ajratish orqali amalga oshiradi. Ba'zilar marketing boshqaruvini imkoni boricha ko'proq iste'molchilarni topish va bu orqali talabni oshirish deb hisoblaydi. Ammo marketologlar bozordagi barcha iste'molchilarga xizmat qila olmasligini tushunadi. Barcha iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga harakat qilish orqali ular hech bir iste'molchiga xizmat ko'rsata olmaydi. Uning o'rniga ular ayrim iste'molchilarni ajratib olib, ularga yaxshi va samarali xizmat ko'rsatishni xohlashadi. Qisqa qilib aytganda marketing boshqaruvi bu - iste'molchi va talab menejmenti hisoblanadi.

Marketing boshqaruvi yo'nalishlari. Marketingni boshqarish iste'molchilar bilan samarali munosabatlarni o'rnatishga mo'ljallangan strategiyalarni ishlab chiqishni o'z oldiga asosiy vazifa sifatida qo'yadi. Ammo bu marketing strategiyalarini qanday falsafa olg'a suradi? Jamiyat, tashkilot va iste'molchilar manfaatlariga qanday baho beriladi? Ko'p hollarda bu savollar munozarali bo'lib qolmoqda.

Quyidagi beshta muqobil konsepsiyalar asosida kompaniyalar o'z marketing strategiyalarini loyihalaydilar va amalga oshiradilar ya'ni:

- ishlab chiqarish konsepsiyasi;
- mahsulot konsepsiyasi;
- sotish konsepsiyasi;
- marketing konsepsiyasi;
- ijtimoiy marketing konsepsiyalaridir.

Ishlab chiqarish konsepsiyasi o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligaga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtirishiga qaratadi. Boshqacha aytganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladilar. Shunga ko'ra bu konsepsiya e'tiborining asosiy obyekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligani tanladi. Maqsadga erishishning etakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya etiladi.

Tovar konsepsiyasi mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yuqori sifatli, eng yaxshi ekspluatatsion xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xayrixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqat e'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog'i, uning modernizatsiyasiga qaratildi.

30-yillarning o'rtalaridan 80-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratildi.

Sotish konsepsiyasi⁴ sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida etarli harakatlarni amalga oshirmasa, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi — sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi — sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag'batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Vaqt o'tishi bilan marketing mohiyati tovar va narx siyosati, taqsimlash, siljitish va sotish jarayonlarining majmui sifatida tobora ko'proq tushunilib boryapti. «Marketing aralashmasi» deb tarjima qilingan maxsus «marketing-miks» atamasi kiritilyapti. Keyingi umumiy marketing konsepsiyasida marketing-miks konsepsiyasiga aylanadi, asosiy e'tibor iste'molchilar ehtiyojlariga va ularning samarali qondirilishiga qaratiladi. Endi yakuniy natijaga erishish, ya'ni foyda olish, tovar va boshqa bir qator omillar va marketing harakatlari vositasida (marketing-

⁴ Philip Kotler., Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014.719p

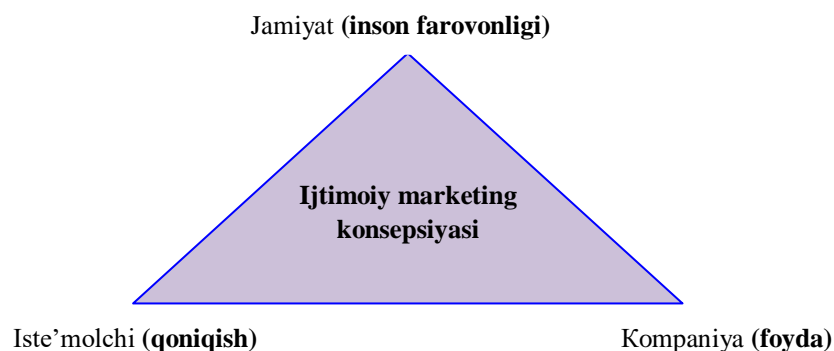
miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga o'zviy bog'lanib qoldi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan o'tgan asr 80-yillarning o'rtalarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu erda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar marketingi – mezo- va mega-marketinglar konsepsiyalari hukmronlik qiladi. Iste'molchilar dunyoning yagona markazi bo'lmay qoladi. Bunda uchta omilning muvozanati vujudga keladi: firmaning foydasi, xaridorlarning ehtiyojlari va jamiyat manfaatlari.

Marketing konsepsiyasi asosida iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik yotadi. Strategik marketing mazmuni iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yaxshiroq iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovarni yaratish yoki pastroq narx qo'yish orqali raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishdan iborat. Raqobatchilarga yo'naltirilganlik iste'molchilarga yo'naltirilganlikka zid bo'lmaydi. Aksincha, uni kuchaytiradi, chunki korxonalar shunday sharoitga qo'yilganki, bozor ehtiyojlarini qondirish ishlab chiqarish, xarajatlar va boshqa sohalardagi hamma yutuqlarni maksimal hisobga olishni talab qiladi. Hozirgi vaqtda jamiyat tomonidan hal etilayotgan yirik iqtisodiy, xom ashyoviy, energetik va boshqa muammolar jamiyat ehtiyojlarini va iqtisodiy resurslarga yo'naltirilganlikni kuchaytirib, marketingning iste'molchilik konsepsiyasini ancha o'zgartirib yubordi.

Ijtimoiy marketing konsepsiyasi⁵ nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Korxonalar foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarning o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi sodir bo'ladi (6-rasm).

⁵ Philip Kotler., Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014.719p



6-rasm. Ijtimoiy marketing konsepsiyasi ifodasi.

Ijtimoiy marketing bilan bog‘liq bo‘lgan, katta ijtimoiy jamoalarning, davlat siyosatining muammolariga diqqatini qaratuvchi **mega-marketing** paydo bo‘ldi.

Jamiyat hayotini axborotlashtirish kuchaygan sharoitda korxonaning xaridor bilan bevosita munosabatda bo‘lishi imkoniyati vujudga keladi. Ommaviy marketingdan alohidalashgan marketingga o‘tish kuzatiladi. Shunday yo‘nalishlardan biri - munosabatlar marketingi (maksim-marketing) zamonaviy telekommunikatsiyaviy vositalardan foydalangan holda iste’molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo‘naltiriladi. Bu erda uzluksiz ravishda interaktiv kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste’molchi haqidagi bilimlarni amalda tadbiq etish jarayoni boradi. Bu bilimlar uzluksiz va uzoq muddatli o‘zaro manfaatli aloqalarni ta’minlash maqsadida mahsulotlar va xizmatlarni yaratish va siljitishga yordam beradi. Bunday munosabatlarning xaridor uchun afzalliklari - aloqalarning samaradorligi, ishlab chiqaruvchi uchun - foyda, ikkalasi uchun - tinchlik, kelajakka ishonch. Qayd qilish kerakki, individual marketing mehmonxonada lyuks xizmat ko‘rsatishda, bank ishida tobora ko‘proq rivojlanmoqda, aniqrog‘i, har qanday alohidalashgan tovar bozorlarida qo‘llanilishi mumkin.

Zamonaviy marketing konsepsiyalarini chizma ko‘rinishida quyidagicha tasvirlash mumkin:

4-jadval

Zamonaviy marketing konsepsiyasining chizmasi

Boshlan g'ich nuqtasi	Vositalar	Bozordagi faoliyatning maqsadlari
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarning ehtiyoblari, afzal ko'rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing- miks)	Xaridorlar ehtiyoblari barqaror qondirish evaziga foйда olish

Qo'yilgan maqsadlarga erishishda firma dastlab o'zining resurs potensialining bozor imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak, ya'ni ishlab chiqarish, texnologiyalar darajasi, moliya, sotish kabi hal qiluvchi sohalarda o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olishi kerak.

Oxirgi paytlarda marketing yordamida echiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalmilallashuvi bilan bog'liq bo'lgan global marketing haqida tobora ko'proq gapira boshladilar. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xosdir. Ular tomondan bozor alohida segmentlar kabi emas, ko'proq ehtiyojlarning gomogenizatsiyasi jarayoni va iste'molchilarning mashhur va tanilgan tovar

markalarini olishga juda ishtiyoqmandligiga ko'ra yagona bozor sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash joizki, global marketing asosida innovatsion tovarni ehtiyojlarni qondirishning standartlashgan va iste'molchilarning keng segmentlari uchun qulay va arzon bo'lgan usuliga aylantirish g'oyasi yotadi.

Bozorning globallashuvi mamlakatlar va ayrim hududlarning o'z chegaralaridan tashqarida faoliyat ko'rsatishga intilishiga aytiladi. Bu haqda savdoning liberallashuvi, investitsion to'siqlarning olib tashlanishi, erkin tadbirkorlikning paydo bo'lishi va boshqalar dalolat beradi. Yirik korxonalar doirasida esa globallashuv ichki bozor chegaralaridan chiqish va jahon bozorini o'zlashtirishga umumiy yondashuvning shakllanishini bildiradi. Bularning hammasi shunday xulosaga olib keladiki, zamonaviy marketing yo'nalishlari va tendensiyalari korxonada darajasida muvaffaqiyatli amalga oshirish uni boshqarish



konsepsiyasi sifatida qabul qilish, funksiyalararo koordinatsiyaning rivojlanishi va qarorlarni qabul qilish, korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha funksiyalararo guruhlarining yaratilishini talab qiladi.

Ishonchimiz komilki, marketing kelajagi aynan ana shu konsepsiya bilan bog'liq. Ba'zi bozorlarda esa u allaqachon ustunlik qilmoqda. Dorilar, o'yinchoqlar, oziq-ovqat mahsulotlari, sport jihozlari, kompyuterlar va boshqalarni ishlab chiqarishni misol sifatida keltirishimiz mumkin⁶.

Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. Konsyumerizm, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi harakati deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning harakati iqtisodiy evolyusiyaning mahsuli sifatida, ishlab chiqaruvchilar iqtisodiyotidan iste'molchilar iqtisodiyotiga, sotuvchilar bozorida xaridorlar bozoriga o'tish sifatida qaraladi. Konsyumerizm marketing konsepsiyasiga ishonchsizlik bildirmaydi, balki uning amaliyotda real tadbir etilishini talab qiladi.



Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish va iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi environmentalistik harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitining omili sifatida qaralmoqda. "Yashil marketing" harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni

⁶ Philip Kotler., Gari Armstrong. "Principles of marketing"2014.719p

kengaytirishga ko‘maklashadi.

2.6.Mashxur brendlar ish tajribalaridan.

Bugungi kunga qadar Apple kompaniyasi to‘g‘risida juda ko‘plab kitoblar yozilgan va hattoki to‘liq metrajli film ham ishlangan. Kompaniyaning eng sodiq muhlislari ham bilmaydigan eng kamida 14 ta qiziqarli faktlar mavjud.

Apple kompaniyasi juda boy va yorqin tarixga ega. Kompaniya Jobsning kichik garajidagi startaptidan milliard dollarlik korporatsiya va texnologiyaga nisbatan insonlarning qarashlari o‘zgarishi kabi qiziqarli yo‘llardan o‘tgan.

Kompaniya asoschisi – Stiv Jobs kopchilik uchun buyuk shaxs timsoliga aylanib ulgurgan.

Applening kelib chiqishi: Voznyak va Jobsning "juftligi" ni tashkil qilgan ikkita asosiy raqamni deyarli hamma biladi, ammo kompaniyaning muvaffaqiyatiga hissa qo‘shgan uchinchi shaxsni ham e’tirof etmasak bo‘lmaydi. Uning ismi Ronald Uayn bo‘lib, Jobs Atarida ishlayotgan paytida u bilan do‘stlashdi. Ueyn nafaqat kompyuterni rivojlantirishda ishtirok etgan, balki ular uchun qo‘llanma yaratgan, shuningdek "Apple" kompaniyasining birinchi logotipini ham kashf etgan. Keyinchalik Uayn, Stiv Jobsning ehtimoliy xavf-xatarlari g‘oyalaridan cho‘chigani bois, u kompaniyadagi aksiyalarini 800 \$ ga sotib Appleni tark etdi. O‘shandan buyon uning karerasi yuqori cho‘qqilarni zabt etmagan, u hozirda Nevada shahridagi romork parkida muhrlar va tanga sotadi. Unda Apple kompaniyasi mahsulotlaridan hech biri bo‘lmagan, faqatgina 2011 – yilda unga iPadni sovg‘a qilmaganlariga qadar.



Kompaniyani ishga tushirish uchun mablag' yig'ish maqsadida Jobs o'z mikroavtobusini Voznyak esa kalkulyatorini sotishga majbur bo'ldilar. Aslida o'sha paytlarda kalkulyator avtomobildan qimmatroq turgan edi. O'sha kunlarda har qanday kompyuter va hisoblash texnikasi juda qimmat va Voz kabi dasturlashtirilgan hisob-kitoblar oltinning qiymatiga sazovor bo'lgan edi. Uning narxi 500 dollarni tashkil etgan (zamonaviy dollarlar bo'yicha 2000 dollar). Endilikda eBayda xuddi shunday kalkulyatorni ellikdan kamroqqa sotib olishingiz mumkin.

Stiv Voznyak hali ham "Apple"da ishlaydi. Keyinchalik u rasmiy ravishda ro'yxatga olingan va hatto yiliga 120 ming dollar maosh oladi. Voznyak o'zi introvert bo'lib, an'anaviy ish kunilarini yoqtirmaydi. Shuning uchun u 1987 yilga kelib muntazam ravishda ofisga borishni to'xtatdi.



Kompaniyaning birinchi kompyuteri Apple-1 uchun chakana narxi \$ 666.66 ni tashkil qildi. Qo'shimcha xarajatlar bilan qurilma 666,67 \$ ni tashkil qilgan, Stiven oxirgi yetti sonini olti bilan almashtirdi xolos. Birinchidan bu yozish uchun qulayroq, ikkinchidan esa Voznyak takroriy raqamlarni yoqtiradi. U yetarli darajada g'aroyib odam.

Apple o'z mahsulotlarini yetkazib berish uchun samolyotlardan foydalanadi. Bu juda ham qimmat, lekin bu usul ham o'z afzalliklariga ega. Birinchidan, qurilmalar javonlarda juda tez ko'rinadi. Ikkinchidan, samolyotlarni talon-taroj qilishning yoki ularni to'xtatib olishning ilojisi deyarli bo'lmaydi. Apple kompaniyasining eng yirik aviahamkori – Cathay Pacific aviakompaniyasidir.



Stiv Jobs Macintosh nomini yoqtirmadi. Jobs Jeff Raskinning Macintosh loyihasi bilan qiziqqanidan keyin bu kompyuterning rivojlanishi juda tez suratlarda ko'zga ko'rdi. Raskin o'z mahsulotini o'zining sevimli olma navi ("Makintosh") sharafiga nomladi. Ushbu so'z vaqtinchalik loyiha nomi sifatida Stivni qoniqtirar, lekin kelajakda u bu nom ostida kompyuter sotishni istamadi. Bir marta, Ruskin ofisda bo'lmaganida, Jobs hatto uni o'zgartirishga harakat qildi, lekin

o'sha vaqtda u har qancha harakat qilmasin hal qiluvchi so'z kompaniyaga tegishli bo'lib uning harakati samara bermadi.



Jobs oq rangni yoqtirmasdi. Stiv Jobs Applega qaytib kelganida, kompaniyaning barcha kompyuterlari chindan ham chiroyli ko'rinishini ega bolishini xohlagan. Uning maqsadi kompyuterlar egalariga mag'rurlik bag'shlashi va qaraganida yoqimli ko'rinishda bo'lishi edi. O'z qarorlarini qabul qilishda ko'maklashish uchun dizayner Jon Ayve (u hali ham Apple kompaniyasining asosiy xodimi)ga blansh-kartalarini topshirdi. Deyarli hamma narsa Stivni qoniqtirardi, faqatgina asosiy rang sifatida oqdan foydalanishni istamadi, shuning uchun Ayvedan oqdan bo'lak istagan rangini tanlashini so'radi. Dizayner tayyorgina mahsulotni kul rangga (ya'ni oying rangi) bo'yashini

osonlik bilan o'zgartirdi, ammo Jobs bu variantni ham kamroq yoqtirdi. Shunday qilib, baribir o'shandan beri oq barcha Apple mahsulotlarining asosiy belgilaridan biridir.



Birinchi bor iPodda Breakout o'yinini o'ynash uchun yashirin imkoniyat bor edi. Breakout asoschisi -Stiv Vozniak, u 1976-yilda "Apple"ning rivojlanish davrida Atari uchun Breakoutni ishlab chiqdi. Muayyan harakatlar ketma-ketligini tugatgandan so'ng, bu o'yinni 15 yil o'tib chiqqan birinchi avlod iPodda o'ynash mumkin edi. Buning uchun "Qurilma haqida" sahifasiga o'ting yoki markaziy tugmani uch soniya bosib turing.



Apple va Isaak Nyuton. Nyuton -ingliz fizigi va matematigi, inson sivilizatsiyasi tarixidagi eng buyuk shaxslardan biri. Afsonaga ko'ra, olma uning boshiga tushganidan keyin u yerning tortishish qonunini aniqlagan. Shuning uchun ham boshida kompaniya logotipida olma daraxti ostida o'tirgan Nyuton surati tasvirlangan. Apple tomonidan ishlab chiqarilgan dastlabki cho'ntak kompyuterlardan biri "Apple Nyuton" deb nomlangan.

Dunyoda raqamli kamera aynan Apple kompaniyasi tomonidan sotilgan. U "Apple QuickTake 100" deb atalgan va o'sha davlar uchun inqilobiy yangilik edi. Ammo, cheklovlari

juda ko‘p: mavjud bo‘lgan joy atigi sakkizta foto surat uchun yetarli edi xolos, qulay ko‘rinishni izlab topish moslamasi ham yo‘q edi, foto suratlarining sifati esa juda ham qoniqarsiz edi. Moslama hech qanday muvaffaqiyatga ega bo‘lmagan.

Apple bir soniyada \$ 5400 ishlaydi.

Apple kompaniyasi eng badavlat kompaniyalaridan biri ekanligini hamma biladi. 2013 yilda kompaniyaning sof foydasi 171 milliard AQSH dollari tashkil etdi. Bir kechayu-kunduzda 86,4 ming soniya, bir yilda - 365 kun. Agar oddiy hisob-kitoblar amalga oshirilsa, har soniyada Apple 5,400 AQSH dollari miqdorida daromad olishi aniq bo‘ladi. Hozirgi kunga kelib bu juda katta sonlarni tashkil qiladi. Bir vaqtlar Apple byudjeti AQSH moliya vazirliginkidan kattaroq edi. Hukumatning 49 milliard AQSH dollariga teng byudjetiga qarshi 160 milliard AQSH dollari. Bu pulni Apple kompaniyasi o‘zining yangi hashamatli kompusini qurish uchun sarflab kelmoqda.

Demak bu kompaniya o‘z strategiyasini yaratishda aniq, kerakli vazifalarni belgilab, samarali tarzda amalga oshirgan va misli ko‘rilmagan yutuqlarga erishgan.



Tayanch iboralar: funksiya, ierarxiya, uslub, yondashuvlar, tashqi omillar, ichki omillar, boshqaruvning asosiy bosqichlari, “Yashil marketing”, Ekologiya, Konsyumerizm, konsepsiya, marketing-miks, Ijtimoiy marketing konsepsiyasi.

Nazorat savollari.

- 1.Strategik menejmentning besh vazifasi.
- 2.Menejnlarning asosiy funktsiyasi nimalardan iborat?
- 3.Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlarini tushuntiring.
- 4.Strategik menejment jarayonini tushuntiring.
- 5.Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi.
- 6.Firma faoliyat yo‘nalishlarini belgilash omillari.
- 7.Strategiyani ishlab chiqish uslubi.
- 8.Strategiyani yaratishga bo‘lgan turli xil yondashuvlar

3 - BOB. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili.

- 3.1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.
- 3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
- 3.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning "besh kuch" modeli.
- 3.4. Firmaning raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar.
- 3.5. Kuchli raqobatchilik sharoitida dunyodagi mashhur mahsulotlarning yaratilish tarixi va reklamasi.

3.1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.

Strategiyani yaratish shunday faoliyatki, bunda rahbarning faqat yaxshi niyati va ijodiy yondashuvi yetarli emas. Strategiyani yaratish chuqur boshqaruv tahlilini talab qiladi. Strategiya tashqi va ichki omillarga to'liq mos kelmasa, uning amalga oshishi noma'lum bo'lib qolaveradi. Bunda asosan ikki omilga e'tibor berish lozim:

- Tarmoqdagi raqobat vaziyati.
- Kompaniyaning ichki shart-sharoiti va raqobat mavqei.

Rahbarlar kompaniyaning vaziyatini tahlil etmay turib, ya'ni tashqi muhitni va kompaniya imkoniyatlarini tahlil etmasdan rivojlanish yo'nalishini va strategiyani tanlay olmaydilar. Tarmoqlar bir-biridan iqtisodiy xususiyatlari, raqobat vaziyati va kelajak istiqboli bilan farq qiladi. Tarmoqda texnologiyaning rivojlanishi - sekin yoki jadal, kapitalga bo'lgan ehtiyoj - past yoki yuqori, bozorlar - mahalliy yoki xalqaro, mahsulot - individuallashtirilgan yoki standart, raqobat-kuchli yoki kuchsiz, mahsulotning samaradorlik darajasi - past yoki yuqori, xizmat ko'rsatish va reklama - past yoki yuqori bo'lishi mumkin.

Tarmoqdagi vaziyat va raqobat tahlili quyidagi savollarga javob berish orqali amalga oshiriladi.

- Tarmoqning asosiy iqtisodiy xususiyatlari qanaqa?
- Tarmoqda qanaqa raqobat kuchlari harakat qiladi va ularning har birining qudrati qanday?
- Tarmoqdagi o'zgarishlarning yuz berishiga nima majbur qiladi?
- Qaysi kompaniyalar kuchli va kuchsiz raqobat mavqeiga ega?
- Kimlar navbatdagi strategik harakatlarni amalga oshiradi va uning maqsadi nima?
- Qanaqa asosiy omillar raqobat muvaffaqiyatini va

maglubiyatini belgilaydi?

• O‘rtachadan yuqoriroq foyda olish nuqtai-nazaridan tarmoqning kelajakdagi jozibadorligi qanday?

Tarmoqlar bir-biridan iqtisodiy xususiyatlari va tarkibi bilan farqlanganligi tufayli tarmoq va raqobat tahlili iqtisodiy ko‘rsatkichlarni tahlil etishdan boshlanadi.

Tarmoq deganda foyda ko‘rish maqsadida biron bir sohada yoki yo‘nalishda mahsulot ishlab chiqaruvchi yoki xizmat ko‘rsatuvchi juda ko‘p sonli korxonalar majmui yoki bozorning kichik bir sigmentida xarakterlanuvchi kompaniyalar raqobati nazarda tutiladi. Tarmoqning iqtisodiy ko‘rsatkichlarini aniqlashda tahlil etilishi lozim bo‘lgan omillar asosan bir xil bo‘lib, ular quyidagilardan iborat:

- Bozor hajmi
- Raqobat ko‘lami (mahalliy, regional, milliy, xalqaro yoki global)
 - Bozorning rivojlanish tezligi. Bozor rivojlanishning qaysi davrida turibdi (rivojlanishning dastlabki davri, tezkor rivojlanish davri, to‘yinish davri, o‘zgarish davri, eskirish, so‘nish va yo‘qolish davrlari?)
 - Raqobatchilar soni va ularning o‘lchami. Tarmoqda ko‘plab mayda yoki bir necha yirik kompaniyalar yetakchimi?
 - Xaridorlar soni va ularning nisbiy taqsimoti.
 - *Integratsiya oldinga yoki orqaga rivojlanishi an’anasi mavjudligi.*
 - Tarmoqga kirish va undan chiqish yengilligi.
 - Texnologik o‘zgarishlar tezligi.
 - Mahsulotning yuqori yoki past individuallashtirilganligi yoki standartligi.
 - Kompaniya o‘z harajatlarida, ishlab chiqarishda, transportirovkada, marketingda va reklamada masshtab ko‘lami samaradorligidan foydalanishi mumkinmi?
 - Tarmoqda mahsulot ishlab chiqarish oshib borgan sari mahsulotning tannarxi pasayishi an’anasi mavjudmi?
 - Tarmoqda kapitalga ehtiyoj darajasi qanday?
 - Tarmoqga yuqori yoki past foyda olish xosmi?

Tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlar va raqobat bosimi

strategik guruhlarga har xil ta'sir etadi. Ba'zi guruhlar strategik qulay vaziyatga ega bo'lsa, boshqalari noqulay sharoitga ega bo'lishi mumkin. Salbiy ta'sir ostida qolgan strategik guruhlar qulay bozor vaziyatiga ega bo'lish uchun ko'shni tarmoqqa o'tishga xarakat qiladi. Kompaniyalarning boshqa strategik guruxlarga o'tish xarakati tarmoqdagi raqobatni keskinlashtiradi. Raqobat kartasida guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ushbu guruxlar tarkibiga kiruvchi kompaniyalar raqobati shunchalik shavqatsiz bo'ladi. Raqobat kartasida kompaniyalar bir-biridan o'zoqda joylashgan bo'lsa, ular o'zaro raqobatda bo'lmaydi.

Yaqin raqobatchilarning xarakatlarini o'rganish muxim ahamiyatga ega. Kompaniya raqobatchilarni o'rganishga yetarlicha e'tibor bermasa, u raqobat kurashida ko'r-ko'rona ishtirok etadi. Ko'r-ko'rona harakatlar hech qachon muvaffaqiyat keltirmaydi.

Raqobatchilar strategiyasini aniqlash. Raqobatchilarni xarakatlarini, maqsadlarini va tarmoqda tutgan o'rnini aniqlash orqali ularni asosiy xususiyatlarini bilish mumkin.

Tarmoq ishtirokchilaridan qaysi biri sardor bo'lishga intilishini baxolash. Odatda tarmoqda qaysi kompaniya asosiy raqobatchi ekanligi ko'rinib turadi, ammo kompaniyalar hamma vaqt ham kelajakka yo'naltirilgan jiddiy strategiyani olib bormaydilar. Ulardan ba'zilari muvozanatini yuqotgani yoki texnik jihatdan yomon jihozlanganligi uchun tarmoqda raqobatbardosh bo'lmay qoladi. Ba'zan kichik kompaniyalar kuchsizlanib borayotgan katta kompaniyalarga hujum qilishi, sardorlar esa tezkorlik bilan tarmoq qoloqlariga aylanishlari mumkin.

Raqobatchilar o'z bozor ulushini kengaytirish va qulay yoki noqulay bozor vaziyatida ekanliklarini bilish maqsadida ular o'zlarini qaysi ishlarni yaxshi va qaysi ishlarni yomon bajarishi sabablarini aniqlashlari lozim. Bu vazifani bajarish esa kompaniyaning menejmenti potensialiga bog'liq. Raqobatchilarning bozor mavqeini mustahkam yoki zaif ekanligini aniq bilish uchun ularning harakatlarini oldindan ko'rish muhim ahamiyatga ega.

Raqobatchilar harakatlarini prognozlash. Bu raqobat

taxlilining eng murakkab, lekin eng foydali qismidir. Kompaniyaning vaziyatini, strategik rejalarini va uning bozordagi faoliyatini ko'z atish orqali axborot to'plash mumkin. Agressiv raqobatchilar - tashabusskor bo'lishga birinchi da'vogarlardir. O'z mavqeidan qoniqqan kompaniyalar strategiyani ozgina o'zgartirishlar bilan faoliyatni davom ettiradilar. Zaif kompaniyalar faoliyatida xujumkorlik va himoya strategiyalari qo'llanilayotgani aniq ko'rinib turadi.

Raqobatchining harakatlarini prognozlash uchun uning vaziyatini, rahbarlarning fikrlarini va tashkilotning imkoniyatlarini aniqlash zarur. Ushbu ishlarni bajarish zerikarli bo'lib, axborot misqollab to'planadi. Lekin prognozlash natijasida raqobatchilarning harakatlarini, maqsadlarini oldindan bilib, ularga qarshi tadbir-choralar qo'llash imkoni yaratiladi.

Vaziyat tahlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muhitiga xos bo'lgan va kompaniyaning strategik yo'nalishi va imkoniyatlarini eng ravshan ifodalovchi jihatlarni aniqlashdan iborat. Bunda asosiy e'tibor strategiyaga oid bir qator muhim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi. So'ngra bu savollar kompaniyadagi strategik vaziyatning aniq manzarasini shakllantirish va uning xatti-harakatlariga muqobil variantlarni belgilash uchun foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi strategik vaziyatni tahlil qilish usullaridan kelgusida ko'pincha diversifikatsiyalangan kompaniyaning strategiyasini tahlil qilishda ham foydalaniladi. Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi tashqi vaziyatni (makromuhitni) tahlil qilishda odatda soha va raqobat tahlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni tahlil qilishda firmaning eng yaqin atrof-muhiti (makromuhiti) o'rganiladi. 7-rasmdagi yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun strategik tahlilning tuzilmasi keltirilgan. Kompaniyaning strategik tahlilining mantiqiy yechimi strategiyani tanlashda muqobil variantlarga baho berishdir. Shunday qilib ushbu tahlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasi hisoblanadi.

Tarmoq va raqobat tahlili	↓ Kompaniyaning vaziyatli tahlili
Harakatlanuvchi kuchlarni identifikatsiya qilish. Raqobat darajasini baholash. Tarmoq atrofining asosiy iqtisodiy ta'rifini aniqlash. Kompaniyaning tarmoqdagi raqobat mavqeini baholash. Bundan keyin raqobatda kimlar bir xil harakat qilishini bashorat qilish. Muvaffaqiyatning kalit omillarini aniqlash. Tarmoqning har tomonlama iozibadorliqi haqida xulosa	Zamonaviy strategiyaning yaroqli darajasini baholash. SWOT tahlili o'tkazish. Firmaning nisbiy raqobat mavqeini baholash. Kompaniyaning nisbiy baho mavqei va baho raqobatbardoshligini baholash. Kompaniya yechishi lozim bo'lgan strategik yondashuvlar va muammolarni identifikatsiya qilish

Identifikatsiya
Kompaniyaning strategik ko'rinishini baholash
Kalit davrlar: Kompaniya amalda qanday muqobillikka ega? (mavjud asosiy strategiyani yaxshilash, strategiyani tubdan o'zgartirish) Arzigulik raqobat ustunligiga erishishning eng maqbul yo'li qanday?
↓Strategiyani shakllantirish
Yechim mezonlari Strategiya vaziyatni qanchalik yaxshi hisobga olinadi? Raqobat ustunligiga erishishga qanchalik yordam beradi? Kompaniya faoliyatini yaxshilashga yordam beradimi?

7-rasm. Vaziyat tahlilining strategik tanlovga aloqasi

Tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlar va raqobat bosimi strategik guruhlariga har xil ta'sir etadi. Ba'zi guruhlar strategik qulay vaziyatga ega bo'lsa, boshqalari noqulay sharoitga ega bo'lishi mumkin. Salbiy ta'sir ostida qolgan strategik guruhlar qulay bozor vaziyatiga ega bo'lish uchun qo'shni tarmoqqa o'tishga harakat qiladi. Kompaniyalarning boshqa strategik guruhlariga o'tish harakati tarmoqdagi raqobatni keskinlashtiradi. Raqobat kartasida guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ushbu guruhlar tarkibiga kiruvchi kompaniyalar raqobati shunchalik shavqatsiz bo'ladi. Raqobat kartasida kompaniyalar bir-biridan uzoqda joylashgan bo'lsa, ular o'zaro raqobatda bo'lmaydi.

Bir firmaning strategiyasi ikkinchisirikiga qanchalik o‘xshasa demak, bu ikki firma shuncha kop raqobatda bo‘ladi. Ko‘plab sanoat tarmoqlarida, asosan raqobatchilar turli strategiyalarga ergashadigan guruhlariga ajratiladi. Strategik guruh bu guruhdagi firmalar asosan bir xil va o‘xshash strategiyadan foydalangan holda o‘z maqsadlariga intiladilar. Masalan, “GE” va “Whirlpool” kompaniyalari bir hil strategik guruhga mansub. Ikkala ishlab chiqaruvchi ham to‘liq linyali va o‘rta miyona narxdagi yaxshi servis bilan ta‘minlangan uy jihozlarini ishlab chiqaradi. Bunga teskari tarzda, “Sub-zero” va “Viking” kompaniyalari har xil strategik guruhlariga mansub. Ular uncha katta va zich bo‘lmagan linyali lekin yuqori darajadagi sifat, servis va narxni taklif etgan holda uy jihozlarini ishlab chiqaradi.



Strategik guruhlar. “Viking” yuqori sifatli tovarlarning tor liniyasini taklif etadigan uy jihozlari ishlab chiqaruvchi sanoatning strategik guruhiga mansubdir. “Xar birimiz tovar liniyasidagi barcha “Viking”ga chin dildan yondoshamiz. “Viking”da u shunchaki po‘latdan ko‘ra ko‘proq narsadir. U bizning faxrimiz”.

kompaniya strategik guruhga kirsa, o‘sha guruhning a‘zolari uning asosiy raqobatchilariga aylanadi. Shu sababli, agar kompaniya “GE va “Whirlpool”ni o‘z ichiga oluvchi guruhga kirsa, unda u faqatgina bu ikki kompaniya ustidan strategik raqobat ustunliklarini ishlab chiqa olsagina muvaffaqiyat qozona oladi.

“Biz oshpazlar o‘z taomlarini tayyorlashgani kabi “Viking” tovarlarini yasahga juda jo‘shqinmiz” deydi Viking. “Biz yangilik qilamiz. Bizning barimiz injenermiz. Va biz yuqori darajadagi, bardoshli materiallardan qudratli mahsulotlar yaratishda foydalanamiz. “Viking”da liniyadagi po‘latdan ko‘ra ko‘proq narsa mavjud. U bizning faxrimizdir”

Bazi bir raqobatchilar borasidagi muhim axborotlar strategik guruhlarini aniqlashdan kelib chiqadi. Masalan, agar

3.2.Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'rganishdan boshlanadi. Bu ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

1. Bozor hajmi.
2. Raqobat miqyosi (mahalliy, mintaqaviy, dunyo)
3. Bozorning o'sish sur'atlari va u rivojlanishning qaysi bosqichda ekanligi
4. Raqobatchilar soni va ularning hajmi.
5. Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.
6. Integratsiya qaerga qarab ketyapti?
7. Texnologik o'zgarishlarning yo'nalishi va sur'atlari.
8. Tarmoqga kirish va undan chiqishning osonligi.
9. Raqobatchilar mahsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.
10. Kompaniyaning ishlab chiqarish hajmi, yuklarni tashishni tashkil qilish, marketing va reklamani tashkil qilish tejamkorlikka erishish imkonining mavjudligi.
11. Tarmoqdagi "o'qitish tajriba" egri chizig'i ijobiy tendentsiyaga egami?
12. Tarmoqga zarur bo'lgan kapital sarmoyalar qo'yilayaptimi?
13. Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasida pastmi yoki yuqori?

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha soha "portretini" tuzib, so'ng tahlil qilish maqsadga muvofiq. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jihatdan muhimligiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

5-jadval

Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik ahamiyati

Ko'rsatkich	Ko'rsatkichning strategik ahamiyati
Bozor hajmi	Kichik bozorlarda katta va yangi raqobatchilarni jalb qilish tendentsiyasi ko'zatilmaydi; katta bozorlar muayyan tarmoqlarda raqobatchilik ustunligini mustahkamlash maqsadida turli kompaniyalarni sotib olmoqchi bo'lgan korporatsiyalarni o'ziga jalb qiladi.
Bozor hajmining ortishi	Jadal sur'atlar bilan o'sish yangiliklarga olib keladi, o'sishning sekinlashishi esa raqobatni kuchaytiradi va zaif raqiblarni kurashdan siqib chiqaradi
Ishlab chiqarish quvvatlarining ortiqchaligi yoki tanqisligi	Ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari xarajatlarni ko'paytirib, daromadni kamaytiradi, ularning tanqisligi esa xarajatlarga oid teskari tendentsiyalarga olib keladi
Tarmoqning daromadliliigi	Yuqori daromadli tarmoqlar ham yangiliklarga olib keladi
Kirish to'siqlari	Katta to'siqlar mavjud firmalarning mavqeini va daromadlarini himoya qiladi, to'siqlar past bo'lganda esa yangi firmalarning kirib kelishi ularga salbiy ta'sir ko'rsatadi
Tovar xaridorlar uchun qimmat	Ko'pchilik xaridorlar tovarni eng past narxlarda sotib oladilar
Standartlashtirilgan tovarlar	Xaridorlar bir sotuvchidan boshqasiga oson o'tishlari mumkin.
Texnologiyaning tez o'zgarishi	Texnologiya va asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalar ularning eskirib qolishi tufayli o'zini oqlamay qolish xavfi kuchayadi
Kapitalga qo'yilgan talablar	Katta talablar investitsiyalarga oid qarorlarga tanqidiy munosabatda bo'ladi, investitsiyalash payti muhim bo'lib boradi, kirish va chiqish to'siqlari kuchayadi
Vertikal integratsiya	Kapitalga nisbatan qo'yilgan talablar kuchayib boradi, ko'pincha raqobatli differentsiatsiya hamda integratsiya darajasi turlicha bo'lgan firmalar o'rtasidagi qiymat differentsiatsiyagi kuchayadi
Ko'lamdan tejash	Narx bo'yicha raqobatlashish uchun zarur bo'lgan bozor hajmi kattalashadi
Tovarning tez yangilanishi	Tovarning hayot tsikli qisqaradi

O‘zining eng asosiy raqobatchilarini aniqlab va baholab bo‘lgandan so‘ng, kompaniya unga raqobat ustunligini beradigan keng ko‘lamli marketing strategiyalarini loyihlashi kerak. Lekin bunday strategiyalardan kompaniya qanday foydalanadi? Ularning qaysi biri alohida kompaniya yoki uning turli bo‘limlari va tovarlari uchun eng yaxshisi hisoblanadi?

Hech qaysi strategiya barcha kompaniya uchun eng yaxshi hisoblanmaydi. Hatto, kompaniyaning ichida ham turli biznes va tovarlar uchun turli strategiyalarga muhtojlik sezilishi mumkin. “Johnson & Johnson” kompaniyasi bir marketing strategiyasini o‘zining yetakchi brandlari, masalan, “BAND-AID”, “Tylenol”, “Listerine”, yoki “J&J”ning bolalar mahsulotlari uchun hamda har xil marketing strategiyalarini o‘zining yuqori sifatli sog‘liqni saqlash biznes mahsulotlari uchun ishlatadi.

3.3.Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning “beshta kuch” modeli.

Garvard universitetining professori Maykl Porter strategik menejment va strategik marketing fanlariga o‘zining ish tajribalari, nazariyalari bilan juda katta hissa qo‘shgan. Tarmoqdagi raqobatchilikni o‘rganishda tarmoqdagi kuchlarni quyidagicha guruhlagan:

Tarmoq ichida sotuvchilar o‘rtasidagi raqobat.

Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o‘z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga harakat qilishi.

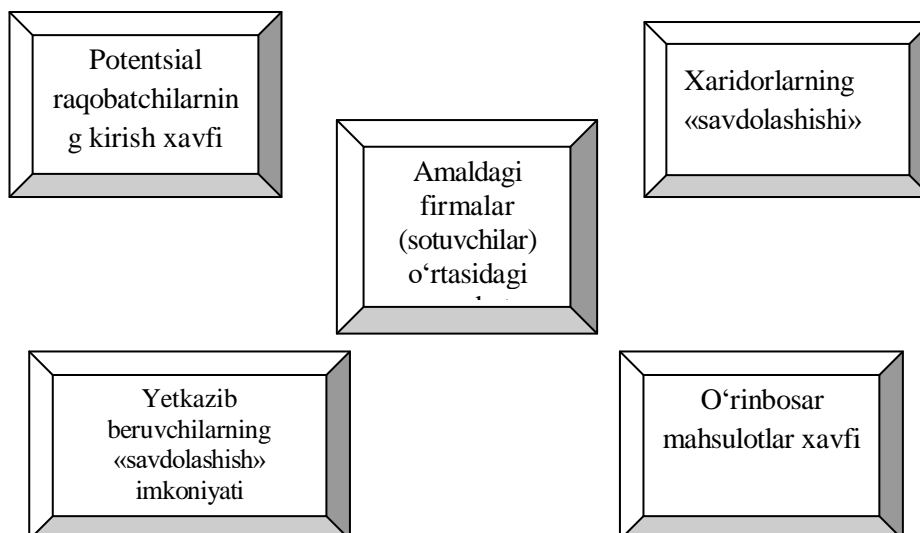
Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo‘lishi.

Xom ashyo va butlovchi qismlar yetkazib beruvchilarning o‘z shartlarini o‘tkazishga urinishlari.

Xaridorlarning o‘z shartlarini o‘tkazishga urinishlari.

Bu tahlil firma mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bo‘lgan qulay shartlar va xavf-xatarlarni aniqlab olish maqsadida amalga oshiriladi.

Porter buning “beshta kuch” modelini taklif qilgan (8-rasm).

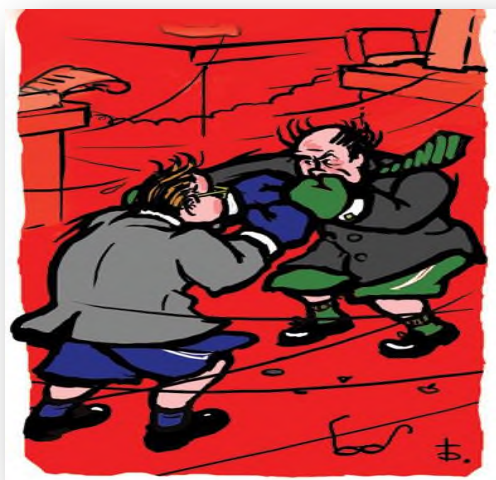


8-rasm. M. Porterning «beshta kuch» modeli

U mazkur modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bo'lsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bo'lishini ta'kidlagan edi. Buning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlar vujudga keltiradi. Kompaniya o'z strategiyasini o'zgartirib, ushbu ko'rsatkichlarni o'z foydasiga o'zgartirishi mumkin.

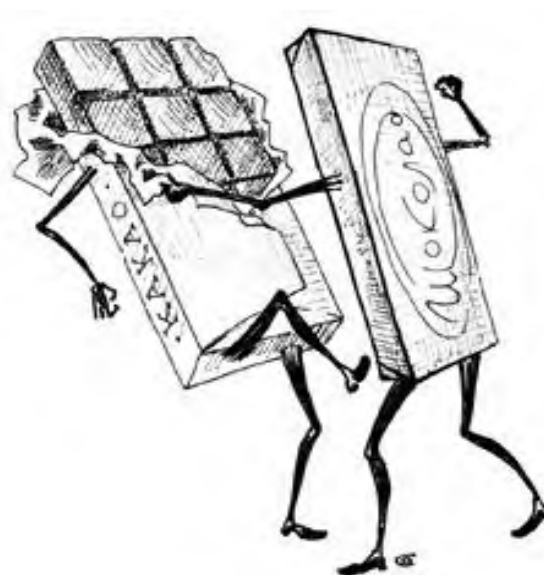
Potensial raqobatchilarning kirish xavfi (Porterning birinchi kuchi) kompaniyaning daromadlariga tahdid solishi mumkin. Ikkinchi tomondan, agar bu xavf kichik bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirib, o'z daromadlarini ko'paytirishi mumkin. Bu omilning raqobatchilik kuchi to'siqlarining (tarmoqqa kirish qiymatining) balandligiga kuchli darajada bog'liq. Bunday to'siqlarning uch asosiy manbai bor:

- xaridorlarning savdo markasiga sodiqligi (kirib kelayotgan kompaniyalar buni katta investitsiyalar evaziga bartaraf qilishlari mumkin);
- xarajatlar bo'yicha mutlaq ustunliklar (ishlab chiqarish xarajatlarning yanada kamligi mavjud



kompaniyalar uchun, yangi kompaniyalar erishishi qiyin bo'lgan katta ustunliklarni beradi);

- ko'lamidan tejash (bunday ustunlikka odatda katta kompaniyalar ega bo'ladi). U ya'ni standartlashtirilgan mahsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xom ashyo, material va tarkibiy qismlarni katta miqdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga



sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va hokazolar bilan bog'liq. Bularning barchasi ishlab chiqarishni endi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug'diradi.

Porter nazariyasi bo'yicha ikkinchi raqobatchi kuch tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu erda ham to'rt omilning ta'sirini ko'rsatib o'tish mumkin:

- tarmoqdagi;
- raqobat tuzilmasi;
- talabning shart-sharoitlari;
- tarmoqqa kirish to'siqlarining balandligi.

Tarmoqdagi raqobatning tuzilmasi tarmoqdagi konsolidatsiya darajasiga (uning fragmentlanganligi, oligopoliya yoki monopoliya sharoitlari mavjudligi) bog'liq. Fragmentlangan tarmoqda potentsial xatarlar qulay imkoniyatlarga qaraganda ko'proq bo'ladi, chunki bunday tarmoqdarga kirib kelish nisbatan engil.

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustaqil kompaniyalar faoliyat ko'rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban harakat qiladi va raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning "narx urushi" olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday hollarda kompaniyalar sifat ustunliklari bo'yicha raqobatlashishga intiladilar ya'ni "raqobatchilik urushi" savdo markasiga sodiqlik va "narx urushi"

kamaytirish mavqelaridan olib boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda mahsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog'liq.

Tarmoqda talabning o'sib borishi raqobatning susayishiga va ayni paytda ekspansiya uchun katta imkoniyatlar vujudga kelishiga olib keladi Talab bozor bilan birga o'sib boradi. Kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa ularga bo'lgan e'tiborni kuchaytiradi. Aksincha, o'sishning sekinlashuvi raqobatni kuchaytirib yuboradi, natijada, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish hisobigagina qo'lga kiritishlari mumkin bo'lib qoladi. Shunday qilib, talabning kamayishi raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xavfdir.

Tarmoqda talab kamaygan paytda chiqish to'siqlari jiddiy xavfga aylanadi. Chiqish to'siqlari iqtisodiy va hissiy omillar bo'lib, ular kompaniyaning daromadi juda oz bo'lgan hollarda ham qo'llab-quvvatlab turadi. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari paydo bo'ladi, bu esa narx raqobatining jonlanishiga olib keladi, chunki kompaniyalar bekor turgan quvvatlardan foydalanishga urinib, narxni pasaytirib yubordilar.

Odatda chiqish to'siqlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalarni boshqa muqobil ishlarga ishlatib bo'lmaydi va agar kompaniya bu sohani tark etsa, uskunalarni tashlab yuborishga to'g'ri keladi;

- chiqish qiymatining ishdan bo'shatiladigan ishchilarga to'lanadigan mablag'lar hisobiga qat'iy belgilab qo'yilganligi;

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari o'rtasidagi strategik o'zaro munosabatlar, masalan, senergizm yoki ular o'rtasidagi integratsiya;

- tarmoqqa iqtisodiy bog'liqlik; masalan, agar kompaniya diversifikatsiyalanmagan bo'lsa, u tarmoqda qolishga majbur bo'ladi.

Tarmoqdagi firmaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlaritarmoqning tsikli mobaynida o'zgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal suratlar bilan o'sishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor sohalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar vujudga keladi. O'sish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Yetuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi hisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. Shuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo'ladi. Bu bosqichda narxga bog'liq bo'lmagan raqobat katta rol o'ynashi mumkin bo'lib, u mahsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muhimdir. Tanazzul bosqichida vaziyat o'zgaradi Chiqish to'siqlari yuqori bo'lsa, raqobat juda kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.



Porterning “uchinchi kuchi” xaridorlarning “savdolashish” imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga tazyiq ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning o'sishiga va daromadning ortishiga yo'l qo'yadilar. Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchli bo'ladi:

- yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bo'lib, xaridorlar kam bo'lganda;
- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;
- tarmoq o'z faoliyat turidan kelib chiqqan holda xaridorlarga kuchli darajada bog'liq bo'lganda;
- xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);
- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotib olishni

pdtsy jihatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo'lganda va hokazo.

To'rtinchi raqobat kuchi - yetkazib beruvchilarning tazyiq ko'rsatishidir. Bu tazyiq natijasida yetkazib beruvchilar narxlarni ko'tarish bilan tahdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan maxsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar o'z mahsulotlariga bo'lgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi hollarda yetkazib beruvchilar tomonidan ko'rsatiladigan tazyiq ayniqsa, kuchli bo'ladi:

- yetkazib berilayotgan mahsulotning o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bulib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo'lganda;

- tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi firmalar uchun bo'lmaganda;

- yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi to'z kompaniyalarning boshqa mahsulotga o'tishi qimmatga tushganda;

- yetkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;

- sotib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalana olmaganda.

Beshinchi raqobatchi kuch - tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfidir.

Tovarning o'rnini to'liq oladigan mahsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniya narxlarini hamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, kompaniya mahsulotlarining o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa kompaniya narxlarni oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu dalildan foydalana olishi lozim.



Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:

- Shafqatsiz raqobat.
- Jadal raqobat.
- Me'yordagi raqobat.
- Jalb qiluvchi zaif raqobat.

Bozorga yangi kirib kelgan firma yangi ishlab chiqarish quvvaga, ayrim hollarda kattagina resurslarga ham ega bo'lish mumkin. Bunday firmalar bozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyidagi omillarga bog'liq:

- bozorga kirish borasidagi to'siqlar;
- bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi;
- ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi {bunday ustunli bozorda ishlayotgan katta hajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi firma esa bozorga birdaniga katta hajm bilan chiqolmaydi);
- texnologiya va nou-xau ga erishish imkoniyatining yo'qligi;
- "o'qitish tajriba" egri chizig'ining samarasi;
- xaridorlarning ma'lum tovar markalariga moyilligi;
- korxonaga hajmga bog'liq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligi;
- sotish kanallariga kira olish;
- nazorat qiluvchi organlarning harakatlari (litsenziya| ruxsatnomalar);
- tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi| qonunchilik, mahalliy firmalarning majburiy ishtiroki).

3.4.Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar.



Bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi, chunki bozorda" ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan yangi firmalarni o'z siyosatini o'zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko'p ta'sir qiladigan kuchlar "raqobatni harakatlantiruvchi kuchlar", deb ataladi. Bu

kuchlarni tahlil qilish ikki bosqichdan iborat:

1. Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan harakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- iqtisodiy o'sishning uzoq muddatli tendentsiyalaridagi o'zgarish;
- iste'molchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o'zgarishi;
- yangi mahsulotlarni joriy qilish;
- texnologik o'zgarishlar;
- marketing tizimidagi o'zgarishlar;
- yirik firmalarning bozorga kirishi yoki chiqishi;
- nou-xauning tarqalish darajasi;
- tarmoqlar keng qamrovliligining o'sishi;
- unumdorlik va xarajatlar tarkibining o'zgarishi;
- xaridorlar moyilligining tabaqalangan tovarlardan standart tovarlarga o'tishi;
- davlat qonunchiliga va siyosatidagi o'zgarishlarning ta'siri;
- ijobiy qadriyatlar, moyilliklar va turmush tarzining o'zgarishi;
- noaniqlik va tavakkalchilik omillari ta'sirining kamayishi.

Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari. Tarmoqdagi raqobat tarkibini o'rganishdagi keyingi qadam bu raqobatlashayotgan kompaniyalarning, bozordagi o'rnini aniqlashdir.

Strategik guruhlar xaritasi - tarmoqda raqobatlashayotgan firmalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir. Bu tahliliy usul tarmoqning umumiy tahlili va har bir firmaning bozordagi mavqeini bir - biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va firmalar strategik guruhlariga bo'linadi. Strategik guruhlariga raqobat uslubi va bozordagi mavqei bir xil bo'lgan firmalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar necha bo'lsa, strategik guruhlar soni ham shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning har biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeiga ega bo'lishi lozim.

Strategik guruhlar xaritasini tuzish tartibi quyidagicha:

1. Tarmoqdagi firmalarning bir-biridan farqlantiruvchi belgilari aniqlanadi.

2. Xaritaning mavqei bo'ylab turli tavsiflashlarning juftligi tushiriladi.

3. Firmalar xaritaga ikki o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.

4. Bitta strategik zonaga kirgan firmalar strategik guruhga birlashtiriladi.

5. Har bir strategik guruh atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri har bir strategik guruhning bozordagi o'zni proporsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruhlarining ikki o'lchamli xaritasini tuzish mumkin.

Bir tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan firmalarning nisbiy raqobat mavqelarini o'rganish uchun strategik guruhlash jarayonlari, foydalaniladi.

Bir strategik guruhdagi kompaniyalar mahsulotlar ko'lamin kengligi, tovar harakati kanallaridan foydalanish usullari, texnologik yondashuvlar, vertikal integratsiyalanish darajasi, servis texnologik xizmat ko'rsatish (xarakteri) tabiati kabi turli belgi bo'yicha birlashishlari mumkin. Tarmoqda bozorga nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bo'lgan bitta strategik guruh mavjud bo'lishi mumkin.

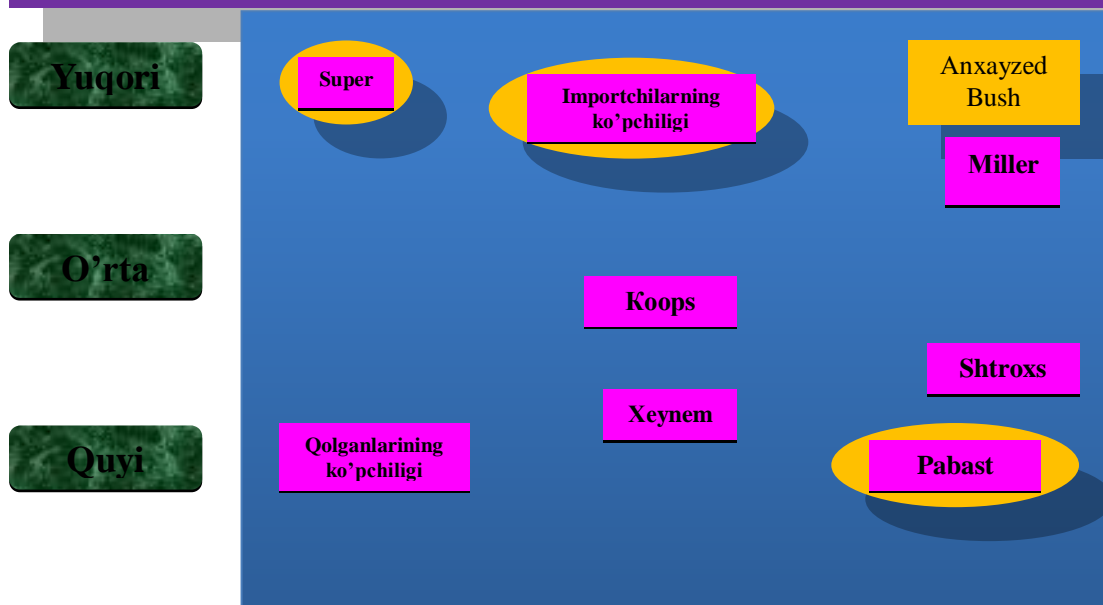
Strategik guruhlar xaritasini tuzish va firmalarni u yoki guruh tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

1. Tarmoqdagi firmalarni bir-biridan farqlovchi raqobat tavsiflar aniqlanadi (narx, sifat, faoliyat geografiney, integra darajasi, mahsulot nomenklaturasi va hokazo).

2. Firmalarning holati ikki chizikli chizmaga joylashtirish (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).

Bir strategik sohaga to'g'ri keladigan firmalar aniqlanadi.

AQSH pivo ishlab chiqarish sanoatidagi strategik guruhlar xaritasi



9-rasm.Strategik guruhlar xaritasi⁷.

Har bir guruhning tarmoqdagi umumiy savdo hajmidagi ulushi aniqlanadi. Shunday qilib, tarmoqni strategik guruhlashning yuqorida aytilgan ikki o'lchovli xaritasi tuziladi

Agar jiddiy tafovutlar soni ikkitadan ortiq bo'lmasa, bir necha xarita tuzish maqsadga muvofiqdir.

Turli strategik guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa ular o'rtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi. Eng yaqin raqobatchilarning fe'l-atvorini o'rganish juda muhim.

Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yo'l tutishni bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilayotganligi va nima qilmoqchi bo'lganligini bilish kompaniyaning strategik faoliyati uchun nihoyatda zarur, aks holda u har doim mudofaa istehkomida bo'lishga majbur bo'ladi. Firmalarning raqobatchilikdagi kelgusi mavqelarini baholash uchun ularning bozordagi o'z ahvolini yaxshilash imkoniyatlariga e'tiborni qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidir. O'z maqsadiga erishgan raqobatchilar o'zlarining hozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va

⁷ Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.:TDIU-2012 yil.

moliyaviy jixatdan og'ir ahvolda qolgan raqiblar hujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik xatti-harakatlarni qo'llashlari mumkin. Shu bois o'zingizni ushbu kompaniya menejerlarining o'rniga qo'yib ko'rishingiz va ularning qanday yo'l tutishi mumkinligini mulohaza qilib ko'rishingiz mumkin. Agar firma yoki kompaniya o'z raqiblarining xatti harakatlarini kuzatib bormasa, u ko'zini bog'lab raqobatlashmoqchi bo'lgan hisoblanadi. Xuddi shaxmatdagadek, raqobat kurashida ham raqibining keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish katta ahamiyatga ega. Agar raqibining keyingi qadamini bilmasa kompaniya g'alaba qozona olmaydi. Bu boradagi raqobat quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi:

Raqiblar strategiyasini aniqlash. Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, uning bozordagi mavqei, strategik maqsadlari, raqobat strategiyani o'rganishi zarur.

Kelajakda tarmoqning yetakchisi bo'lish yoki yetakchi bo'lgan firmalarni aniqlash. Buning uchun har bir firmaning potentsial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish o'qini uzib bo'lgan firmalar belgilanadi. Kelajakda qaysi firmalar o'z mavqeini yo'qotadi, qaysi biri yetakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash firma strategiyasini tuzishda ahamiyat kasb etadi.

Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish. Tajovuzkor raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam qo'yadi. O'zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan firmalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi⁸. Omadsiz firmalarning ahvoli shu qadar yomon bo'ladiki, oqibatda ular yaxshi o'ylamasdan ham hujumga o'tishga majbur bo'ladilar. Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o'sha kompaniyadagi vaziyatni rahbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib haqida axborot yig'ishga qaratilgan (razvedka) faoliyati uning harakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko'rish imkonini beradi.

⁸ Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.: TDIU-2012 yil.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO). Muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillarini aniqlash lozim. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlaridan biri sanaladi. Ular ya'ni muvaffaqiyatning asosiy omillari strategiyani ishlab chiqishda hal qiluvchi vazifani bajarishi mumkin. Biroq muvaffaqiyatning asosiy omillari turli tarmoqlarda har xil bo'ladi. Odatda bir tarmoqqa shunga o'xshash uch-to'rtta omil xarakterli bo'lib, ularning bir-ikkitasi eng zo'ri bo'lib hisoblanadi va tahlilning vazifasi ularni aniqlashdan iborat bo'ladi.

Quyida MAOning turlari va ularning tarkibiy qismlari sanab o'tilgan:

1. Texnologiyaga bog'liq omillar:

- ilmiy tadqiqotlar saviyasi;
- ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik;
- mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;
- mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.

2. Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar.

- kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, to'plangan tajriba samarasi);

- ishlab chiqarish sifati;

-ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo'lishi, kafolatlanadigan holda joylashtirilishi;

- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash, yuqori mehnat unumdorligi (ayniqsa, ko'p mehnat talab qiladigan sohalarda);

- arzon loyihalashtirish va texnik ta'minot;

- ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi.

3. Taqsimlash bilan bogliq omillar:

- distribyutorlar dilerlarning qudratli tarmog'i;

- chakana savdodan tushadigan daromadlar ehtimoli;

- kompaniyaning o'z tarmog'i;

- tezkor yetkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:

- savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;

- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;

- xarid talablarining muayyan qondirilishi;

- tovarlar diapazonining kengligi; tijorat san'ati;
- jozibali dizayn va joylash, o'rash ;
- xaridorlar uchun kafolatlar.

5. Malakaga bog'liq omillar

- noyob iste'dodlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau» si;
- loyihalash sohasidagi ekspertlar;
- texnologiya sohasidagi ekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

- oliy darajadagi axborot tizimlari;
- o'zgarib turgan bozor sharoitlariga tez moslasha olish qobiliyati;
- boshqaruv mahorati va boshqaruv sohasidagi «nou-xau»larning mavjudligi.

7. MAOning boshqa turlari:

- ijobiy imidj va obro' ;
- o'zini peshqadam deb his qilish;
- qulay joylashuv,
- xushmuomala va muloyim xizmat ko'rsatish;
- patent himoyasi;
- umumiy xarajatlarning kamligi.

M.K.O shunday omillarki, ularga firma alohida e'tibor berishi kerak, chunki ular firmaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan, pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligini ta'minlash shunday omilga kiradi (bu ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi). Muvaffaqiyatning asosiy omillari har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga, ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoqlarda MKOlar 3-4 ta bo'lishi mumkin Lekin ularning bir-ikkitisigina hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Tarmoq va undagi raqobat tahlili orqali pirovard, tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ko'rsatkichlar asos qilib olinadi:

- tarmoqning o'sish imkoniyatlari;
- harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi;
- tarmoqqa yirik firmalarning kirish (chiqish)

imkoniyatlari:

- talabning barqarorligi;
- raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi;
- tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi;
- tavakkalchilik va noaniqlik darajasi;
- raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasi pasayishi yoki ko'tarilishi.

3.5.Kuchli raqobatchilik sharoitida dunyodagi mashhur mahsulotlarning yaratilish tarixi va reklamasi

1.Procter&Gamble kompaniyasining yetakchi ximik-texnologi, qiziga bolalarini parvarishlashda yordam berayotgan Viktor Millz uchun o'z nabiralari ostidan ko'p martalab ho'l tagliklarni olishga, ularni yuvib, quritishga tug'ri keldi. Jarayon, albatta, unga yoqmas va qandaydir yo'l bilan o'zi uchun hayotni yengillashtirishni istardi. Shunda uning xayoliga birmartalik "tagliklar" – buklangan va namlikni o'ta "so'rib" olishga qodir alohida shakldagi ishtonchalarga joylashtiriladigan prokladka g'oyasi keldi. Turli xil materiallar bilan o'tkazilgan bir qancha eksperimentlardan keyin Millz P&G uchun yangi mahsulot yaratdi va u Pampers savdo markasi bilan chiqib, ommalashib ketdi.

2.Odatda hamma bolalar ham caramel yeganlaridan keyin yopishqoq shira bo'lib qoladi va ular o'ylab o'tirmasdan qo'llarini kiyimlariga artadilar. Yog'ochga yopishtirilgan guyo sanchqida ushlagandek va kiyimlarini shira qilmasdan ushlab so'rish mumkin bo'lgan shirinlikni 1958 - yilda Enrike Bernat o'ylab topdi. Mahsulotning afzalligi, qo'l va kiyimni iflos qilmay, iste'mol qilish mumkinligida edi. Shu vaqtning o'zida birinchi turdosh Chupa Chups – "it's round and long lasting" paydo bo'ldi. Salvador Dalining novatorlik cho'pchasi, qulay o'rami va yorqin logotipli muallifligini 50 yildan ortiq muddatdan beri mevali konfetlarni so'rib kelayotgan jahonning hamma mamlakatlaridagi iste'molchilar (a'lo) baholadilar.

3.Amerikada birinchilardan bo'lib tizer reklamasidan 1913-yilda Camel tamaki brendi foydalanib ko'rdi. Tuya nafaqat esda qoladigan yorqin manzara, reklamaga yangilik kiritish uchun a'lo darajali vosita ham deb bilganlar. RJR tamaki kompaniyasining mutaxassislari sigaretning birinchi partiyasi savdoga kelib

tushishidan bir necha kun oldin Amerikaning deyarli 90ta gazetalarga sirli e'lon berishdi. Ulardan birinchisida “ tuyalar” deb yozilgandi. Oradan bir necha kun o'tib yana sirli xabar – “Tuyalar kelmoqda”, keyin esa “ertaga shaharda tuyalar Osiyo va Afrikadagilarni birgalikda olgandagidan ham ko'p tuyalar bo'ladi” – degan xabar yozildi. Ertasi kuni ertalab qo'rqib ketgan va qiziqtirilgan amerikaliklar va nihoyat, hamma haqiqatni bildilar. “Tuya” sigaretlari shu yerda – xabar berildi yakuniy e'londa. G'alati reklamadan hayratga tushgan amerikaliklar, albatta, Camelni totib ko'rdi.

4.Taniqli va eng xaridorgir “Ginnesning rekordlari kitobi” Guinness pivo tayyorlash kompaniyasining boshqaruvchi direktori Ser Xyu Biver tomonidan o'ylab topilgan reklama tryuki hisoblanadi. 1954 - yilda Veksford kompaniyasi tomonidan ovchilar uchun tashkil qilingan kechki ovqat paytida Xyu Biver mehmonlardan kim bilandir qirg'ovul tez uchadimi yoki shotlandiya kakligimi, deya bahslashib qoladi. Shunda Biver butun yer shari bo'ylab mana shunaqa bir krujka pivo ustida o'tkaziladigan uncha katta bo'lmagan “ o'tirishlar”ga “eng-eng”lar haqida haqiqiy bahslar yuzaga kelishini fahmlab qoldi. U hamma imkoni bor sohalarda tasdiqlangan rasmiy rekordlar yozib boriladigan kitob yozib borishga qaror qildi. Bir yil tadqiqot ishlariga ketdi va 1955- yilning 27-avgustida birinchi 198 sahifali kitob tayyor bo'di. Muvaffaqiyat kutilmagan darajada bo'ldi. U rojdestvoga qadar Buyuk Britaniyaga bestseller aylanib pivo brendiga yaxshigina daromad keltirdi. Va avvaliga Ginnes statusining nomi kitobning sotilishiga ta'sir qildi, keyin har yili chiqadigan kitob asosiy brendga yordam bera boshladi.

5.Ichimlikni keng bozorga olib chiqilganda (Yevropa, AQSH) uning asosiy raqobatchilari sifatida Coca-Cola, Pepsi, Molsonn, Labatt, Anheuser-Buschlar chiqishdi. Hammalarining konsepsiyalari o'xshash chanqoq qondirar va stimullar, quvvat beruvchi Solt Colaga esa ulardan tashqari Real Rillga nisbatan kofeinning dozasi ikki marta ko'p ham edi. Shunda Ditrix Mateshits tavakkal qildi: sun'iy ravishda raqobatchilarga nisbatan ikki marta oshirdi, shakl jihatdan batareykaga o'xshaydigan tara hajmini kamaytirdi va bankalarni do'konlardagi boshqa ichimliklar bo'limiga emas, boshqa hamma narsalar bilan birga

joylashtirdi (do'konlarga kirganingizda e'tibor bering – Red Bullni boshqa energetiklar bilan hatto kolbasalar sotiladigan yoki spirtli ichimliklar bo'limida ham, ko'rish mumkin). Shu bilan birga Red Bull yashiklari talabalarga, universitet korpuslarida tekinga tarqatilar, talabalar “o'tirish”lariga uni jon deb olishar, sababi, tasodifiy, ataydanmi, uni tarkibi(ta'siri) aroqnikiga o'xshab ketardi. Shunday qilib, dunyoda yangi, o'ta ommalashib ketgan kokteyl – Vodka Red Bull paydo bo'ldi.

6. Aytishlaricha, Casual Fridays deb nomlangan qat'iy dress koddan kechib yirik kompaniyalarda rasmiy kostyumlarni kundalik kiyimlarga aylantirishni P&G reklama maqsadlarida o'ylab topgan ekan. XX asrning 80-yillarida jahondagi eng yirik kompaniyalardan P&G AQSHda kir yuvish vositalari bozorida yetakchi bo'lgan. Biroq yuqori reklama faolligiga qaramasdan bozor ulushi sira o'smas edi. Shunda kompaniya tadqiqot o'tkazdi va kiyimlarni tozalash bo'yicha bozorni baholadi. Foiz nisbatlarida ma'lum bo'ldiki, kir yuvish vositalaridan 65 % holatlarda, kimyoviy tozalashdan esa 35% larda foydalanar ekan. Keyin kompaniya kir yuvish vositasi iste'molchilarining 70%i yollanib ishlashi, haftada 7 kundan 5 kunida kostyumda yurar, kostyumlarini keyin kimyoviy tozalashga berar ekan. Keyin P&G va Levi Strauss ning hamkorlikdagi tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, xodimlar kundalik kiyimlarida kostyum kiyib yuradiganlarga nisbatan salohiyatliroq va samaraliroq ishlar ekanlar. Shundan so'ng keyin P&G o'z kompaniyasi ichida juma kunlari kundalik kiyimlarda yurish huquqini kiritdi. Bu yangilikni ikkala kompaniyaning kuchi bilan matbuot keng qamrab oldi va ko'plab korporatsiyalar ulardan ibrat oldilar. Kir yuvish vositalarining bozori 20 % ga o'sdi.

7. Bolalar tovarlari reklamasi “ injiqlik omili “ (nag factor) ga ko'ra hisoblanadi. U bolalarni ma'lum tovarni sotib olishga qiziqtiradi, go'yoki bu narsa bilan u o'z tengdoshlari orasida zo'rroq, taniqliroq va olifta ko'rsata oladi. U yog'i esa ota – onalarning sabr - toqatiga bog'liq. Tadqiqotlarga qaraganda, amerikalik erkatoylar ota – onalaridan, to ular bolaning injiqliklariga bo'ysunib, xaridga rozi bo'lgunga qadar reklama qilingan tovarlarni olib berishlarini 9 martta so'rar ekan.

Tayanch so‘zl va iboralar: besh kuch modeli, tarmoq, iqtisodiy ko‘rsatkichlar, strategik guruhlar xaritasi, MAO, tarmoqning jozibadorligi.

Nazorat savollari

1. Tarmoqlar va ularni iqtisodiy tavsiflang
2. Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlarni sanab bering.
3. Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlarning strategik ahamiyati.
4. Strategik guruhlar xaritasini tuzish va firmalarni u yoki guruh tarkibiga kiritish qanday amalga oshiriladi.
5. Muvaffaqiyatning asosiy omillariga nimalar kiradi ?

4- BOB. Kompaniya holatining tahlili

Reja:

4.1 Kompaniya ahvolini tahlil qilish uslubi, SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.

4.2.SWOT tahlil yordamida SWOT matritsasini tuzish.

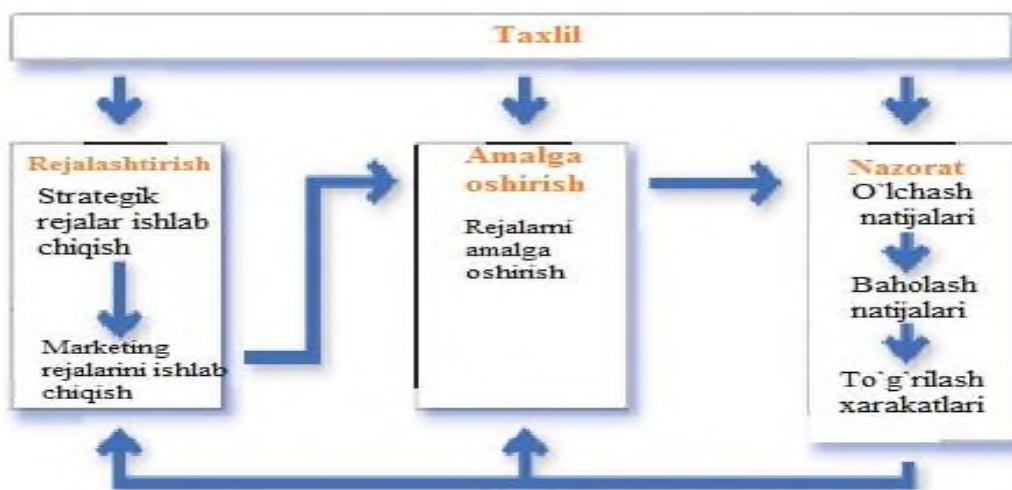
4.3 Kompaniyaning strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.

4.4 Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash.

4.5.Amaliy marketing. “Toyota” Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda.

4.1.Kompaniya axvolini tahlil qilish uslubi, SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash

Ko'pgina kompaniyalar strategik boshqaruv jarayonida raqobatchilikda yutib chiqish uchun, strategik rejalashtirishdan oldin kompaniyaning holatini to'liq tahlil qilib chiqishadi. Marketologlar 10- rasmda qayd etilganidek kompaniyaning umumiy kuchi, o'z tomoni, imkoniyatlari va yuz tutishi mumkin bo'lgan tahdidlarni baholaydigan “SWOT” tahlilini olib borishi kerak. Har qanday kompaniyaning kuchi uni maqsadiga erishishga va xaridorlariga xizmat qilishiga yordam berishi uchun bo'lgan ijobiy sharoitdagi omillar, manbalar va ichki imkoniyatlardan iborat.



10-rasm. Marketing boshqaruvi, tahlillar, rejalashtirish, ijro etish va nazorat

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta tahliliy ko'rsatkichlardan foydalaniladi: SWOT - tahlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar tahlili va raqobatbardoshlikni baholash.

SWOT-tahlil.

SWOT - inglizcha Strengths (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (tahdidlar) soʻzlaridan tuzilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muhiti esa O va T koʻrsatkichlarda ifodalanadi. 5-jadvalda SWOT-tahlilda hisobga olish maqsadga muvofiq boʻlgan asosiy omillar keltirilgan.

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qoʻshimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch mahoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, firmaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda boʻlishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega boʻlgan boshqa bir kompaniya bilan qoʻshilishi yoki sherikchilik qilish yoʻli bilan ham yaratilishi mumkin. Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jihatlar ayniqsa muhimdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jihatlar asosiga qurilishi lozim.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur boʻlgan nimaningdir yetishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qoʻyadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari aniqlangach, har ikkala roʻyxat oʻrganilishi va baxolanishi lozim. Buning uchun SWOT-tahlil qoʻllaniladi Bunda kuch va zaiflik balansi tuziladi. Kompaniyaning eng muhim yutugʻi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdir. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jixatlarni koʻrib chiqishni ham talab qiladi.

Imkoniyatlar- tashqi muhitda kompaniyaning oʻz foydasiga hal qilishga qodir boʻlish mumkin boʻlgan tamoyillar va qulay omillardir. Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustuvor va qayta paydo boʻlayotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega boʻlgan yoki oʻsish uchun boshqa imkoniyatlari boʻlgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin boʻlgan ishlarga yaxshi moslashgan boʻlishi lozim. Kompaniyaning oʻziga xos jihatlarini aniqlash alohida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muhimdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;
- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;
- potentsial jihatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tahdidlar - esa kompaniyaning ishida notinchliklar keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan noqulay tashqi omillardir.

Kompaniya atrofidagi tahdidlarni aniqlash va ajoyib imkoniyatlar topish uchun o'zining bozori va marketing muhitini tahlil qilib chiqishi shart. Shuningdek, qaysi imkoniyatlardan samarali tarzda foydalana olishni aniqlashtirish uchun kompaniya o'z kuchi va ojiz tomonlari bilan bir qatorda ayni damdagi va imkon doirasidagi marketing harakatlarini ham tahlil qilib chiqishi zarur. Haqiqiy yutuq nafaqat kompaniyaning o'z muhitidagi imkoniyatlarini o'z kuchiga solishtirish, balki shu bilan bir qatorda ojiz tomonlarini yengib o'tib, ularni bartaraf etish hamda tahdidlarning sonini kamaytirish hamdir. Marketing tahlili qolgan har bir marketing boshqaruvi funksiyalarini ma'lumotlar bilan ta'minlaydi.

Strategik rejalashtirish orqali kompaniya har bir tadbirkorlik birlashmasi bilan qanday ish olib borishini xohlashi haqida bir to'xtamga keladi. Marketing rejalashtirishi kompaniyaning umumiy strategik maqsadlariga erishishiga yordam beradigan marketing strategiyalarini tanlashdan iborat. So'zma-so'z keltirilgan marketing rejasi har bir biznes, mahsulot yoki Tovar uchun juda zarurdir. "Marketing rejasi qanday bo'lishi kerak?" Bizning muhokamamiz mahsulot yoki tovarning marketing rejalarini yoritib beradi. Reja asosiy baholashlar, yutuqlar va tavsiyalarni tezda ko'zdan kechirib chiqadigan bayonnoma bilan boshlanadi.

I c h k i	Kuchlar	Ojiz tomonlar
	Kompaniyaning o'z foydasiga hal qilishi mumkin bo'lgan tashqi omillar	Kompaniyaning o'z maqsadiga erishishiga xalal berishi mumkin bo'lgan cheklovlar
T a s h q i	Imkoniyatlar	Taxdidlar
	Kompaniyaning o'z foydasiga hal qilishi mumkin bo'lgan tashqi omillar	Kompaniyaning ishini qiyinlashtirishi mumkin bo'lgan ayni damdagi va kelib chiqishi mumkin bo'lgan tashqi omillar
	Ijobiy	Salbiy

11-rasm. SWOT tahlili: Strengths(S)- Kuchlar(K) Weaknesses(W)- Ojiz tomonlar(O) Opportunities(O) Imkoniyatlar(I) Threats(T)- Taxdidlar(T)

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning hech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potentsial kuchli jihatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jihatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jihatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jihatdan kelib chiqqan holda qaysi zaif jihatlarga tuzatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib o'tish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Firmaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa firmalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi tahdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

6-jadval

SWOT-tahlilda hisobga olinadigan omillar

Potensial ichki kuchli jixatlar (S):	Potensial ichki zaif jixatlar (W):
Aniq namoyon bo'lib turgan nufo'zlilik	Ba'zi nufo'zli jixatlarni qo'ldan boy berish
Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani o'zgartirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larning yo'qligi
Raqobat kurashi san'atining yuksakligi	Bozor maxorati o'rtachadan past
Iste'molchilarni yaxshi tushunish	Iste'molchilar xaqidagi axborotning taxlil qilinmasligi
Tan olingan bozor peshqadami	Bozorning zaif ishtirokchisi
Aniq ifodalangan strategiya	Aniq ifodalangan strategiyaning yo'qligi, uni amalga oshirishdagi izchillikning yo'qligi
Ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, narxdagi ustunlik	Maxsulot narxining asosiy raqobatchilarga qaraganda yuqoriligi
Firmaning o'z noyob texnologiyasi, eng yaxshi ishlab chiqarish quvvatlari	Eskirgan texnologiya va asbob-uskunalar
Ishonchli, sinalgan boshqaruv	Boshqaruvda teranlik va moslashuvchanlikning boy berilishi
Ishonchli taqsimot tarmog'i	Taqsimot tarmog'ining zaifligi
Yuksak ITTKI san'ati	ITTKI pozitsiyalarining zaifligi
Tarmoqdagi eng samarali (ta'sirchan) reklama	Ilgari surish siyosatining zaifligi
Potensial tashqi qulay imkoniyatlar (O)	Potensial ichki taxdidlar (T)
Iste'molchilarning qo'shimcha guruxlariga xam xizmat ko'rsatish imkoniyati	Bozor o'sishining sustlashishi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik o'zgarishlari
Mumkin bo'lgan tovarlar diapazonining kengayishi	O'rin bosuvchi tovarlar savdosining o'sishi, xaridorlar didi va extiyojlarining o'zgarishi
Raqobatchilarning ko'ngilchanligi	Raqobatning keskinlashishi
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to'siqlarining kamayishi	Tovarlari arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi
Valyuta kurslarining ijobiy siljishi	Valyuta kurslarining salbiy o'zgarishi
Resurslarning ko'pligi	Yetkazib beruvchilar tomonidan qo'yilgan talablarning kuchayishi
Cheklovchi qonunchilikning susayishi	Narxning qonun tomonidan boshqarib turilishi
Biznes beqarorligining susayishi	Biznesda tashqi sharoitning beqarorligiga bog'liqlik

Qiymatlar zanjiri. Kompaniyada yuzaga kelgan vaziyatni eng aniq ko'rsatadigan indikatorlardan biri - uning o'z raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam differentsiyalashgan tarmoqlarga ta'alluqli bo'lib, kompaniya har qanday sharoitda ham o'z raqiblaridan orqada qolmasligi kerak, aks holda raqobatli pozitsiyani qo'ldan boy berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;

- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarining yoshidagi farqlar;

- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo'lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va hokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;

- inflyatsiya va valyuta kurslarining o'zgarishiga kuchli bog'liqlik;

- transport xarajatlaridagi farqlar;

- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli tahlilda asosiy e'tibor firmaning o'z raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday tahlilning birlamchi tahliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi.

Ushbu jadval harakatlar, xarajatlar zanjirida raqobatchi firmalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soha borligini ko'rsatadi: ta'minot sohasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning o'z ichki faoliyati. Agar firma zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni qo'ldan boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida o'z ichki xatti-harakatlarini o'zgartirishi mumkin.

Qiymat bo'shliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, firma quyidagi olti xil strategik xatti-harakatlarni amalga oshirishi mumkin:

- yetkazib beruvchilar bilan o'zi uchun qulay narxlar to'g'risida kelishib olishi;

- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;
- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;
- arzonroq o‘rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
- taqsimotning narxlari maqbul bo‘lgan yangi manbalarini topishi;
- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat bo‘yicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bo‘lsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mehnat unumdorligini ko‘tarishga urinish;
- ba’zi texnologik jarayonlarni firmaning o‘zida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bo‘lish-bo‘lmasligini o‘rganib chiqish;
- resurslarni tejavchi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;
- qiymatning xavf tug‘dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga yangi investitsiyalar obyekt sifatida kurib chiqish;
- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va hokazo;

Firmaning raqobat pozitsiyasi kuchini baxolash. Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo‘shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish ham talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- firmaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?
- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday o‘zgarishini kutish mumkin?
- firmaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Firmaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari bo‘yicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda firma va uning raqiblari bo‘yicha ana shunday omillar solishtirib ko‘riladi.

Umumiy qoida: kompaniya o'zining raqobatdagi kuchli jihatlarini ko'paytirib borishi va o'zining raqobatchilikdagi zaif jihatlarini himoya qilishi kerak. U o'z strategiyasida o'zining kuchli jihatlariga tayanishi va zaif jihatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni ko'rishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bo'lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Xarajatlar tahlili. Kompaniya ahvoli tahlilining muhim qismi - bu firma xarajatlarining raqobatga bardoshlilikini aniqlashdir. Baxolardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

- ▶ xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- ▶ texnologiyaning turliligi va jihozlar yoshining turliligi;
- ▶ ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;
- ▶ raqiblarning inflyatsiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bog'liqlik darajasining turliligi;
- ▶ marketing xarajatlarining turliligi;
- ▶ transportirovka xarajatlarining turliligi ;
- ▶ sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining har bir bo'ginida tahlil o'tkaziladi.

4.2. SWOT tahlil yordamida SWOT matritsasini tuzish

Korxonada faoliyati shart-sharoitini baholashning bir nechta usuli mavjud. Eng tarqalgan va tanilganlardan bo'lib SWOT-tahlil (SWOTdan olingan: kuch (strength), zaif tomon (weakness), imkoniyatlar (opportunities), xavf-xatarlar (threats)) va STEP-tahlil (step dan olingan: ijtimoiy (social), texnik (technical), iqtisodiy (economic), siyosiy (political) omillar) hisoblanadi. SWOT-tahlil asosida tashqi muhit tahlilini o'tkazish uslubini qisqa ko'rib chiqamiz.

SWOT-tahlil ikki qismdan iborat:

- 1) korxonada uchun hozir va kelajakda vujudga kelishi mumkin bo'lgan tashqi imkoniyatlar va xavflar o'rganiladi;
- 2) korxonaning kuchli va zaif tomonlari o'rganiladi. Bunda

korxonaga potentsiali baholanadi.

Korxonaning kuchli (yuqori malaka, kompetentlik, mos texnologiya, xaridorlarda yaxshi obro‘ga ega bo‘lishi, xarajatlar, raqobat sohasidagi ustunlik, adekvat moliyaviy resurslar va h.k.) va zaif (aniq strategik yo‘nalishlarning yo‘qligi, eskirgan uskunalar, tor ishlab chiqarish assortimenti, past marketing imkoniyatlari, bozor va raqiblar haqida tasavvurga ega bo‘lmaslik va h.k.) tomonlari, shuningdek, imkoniyatlari (yangi bozorlarga chiqish, ishlab chiqarishni kengaytirish, investitsion fondlarning qiziqishi, iste‘mol bozorining to‘yinmaganligi va h.k.) va xavf-xatarlari (yangi raqiblarning paydo bo‘lishi, o‘rinbosar mahsulot sotuvining o‘sishi, xukumatning noqulay siyosati, xaridorlar ehtiyojlari va didlarining o‘zgarishi, noqulay demografik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa o‘zgarishlar va h.k.) ning aniq ro‘yxati tuzilganidan so‘ng ular o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatish uchun SWOT matritsasi tuziladi (12-rasm).

	1. Imkoniyatlar 2.	1. Xavf-xatarlar 2.
1. Kuchli tomonlar 2.	KUI maydoni Kuch va imkoniyatlar	KUX maydoni Kuchli tomonlar va xavf-xatarlar
1. Zaif tomonlar 2.	ZAI Zaif tomonlar va imkoniyatlar	ZAX Zaif tomonlar va xavf-xatarlar

12-rasm. Omillarning o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatish uchun tuzilgan SWOT matritsasi.

Bo‘limlar kesishish nuqtasida to‘rtta maydon tashkil topadi: “KUI” (kuch va imkoniyat); “KUX” (kuch va xavf); “ZAI” (zaif tomonlar va imkoniyat); “ZAX” (zaif tomonlar va havf). Ushbu maydonlarning har birida tekshiruvchi barcha mumkin bo‘lgan juft kombinatsiyalarni ko‘rib chiqib, harakat strategiyasini ishlab chiqishda hisobga olishi lozim bo‘lganlarini ajratishi kerak. “ZAI” maydonidagi juftliklar uchun vujudga kelgan imkoniyatlar hisobiga tashkilotdagi zaif tomonlarni engish strategiyasi tuzilishi

lozim. Xuddi shunday: “KUX” da tashkilot kuchini xavfni bartaraf etish uchun ishlatish, “ZAX”da zaif tomondan qutilish va xavfning oldini olish strategiyasi, “KUX”da kuchli tomonlarni tashqi muhitdagi imkoniyatlardan foyda olish uchun ishlatish strategiyasi.

Tashqi va ichki muhit tahlili natijalarini hisobga olgan holda tashkilot maqsadi aniqlanadi.

Quyida bir misol orqali biz “SWOT” tahlilini o‘tkazamiz va “SWOT” matritsasini tuzamiz.

A‘zamjon Dang‘arada sog‘lomlashtirish markazini ochmoqchi. Uning fikricha, sog‘lomlashtirish markazi barcha shahardagi bekorchi yoshlarga sport bilan shug‘ullanish, sog‘lom turmush tarzini o‘rganish va o‘z sog‘liklarini tiklashga yordam beradi. Shu bilan birga, sog‘lomlashtirish markazi yangi ish o‘rinlari yaratadi va turli sport, uqalash (massaj) kabi kurslarni taqdim etadi.

Kuchli tomonlar (Strengths):

Yo‘naltiruvchi savollar:

Loyihani amalga oshirishda boshqalardan qanday afzalliklaringiz bor? Yetarli tajribaga egamisiz? Qaysi qobiliyatlaringiz loyihaga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin? Sizga yordam beradiganlar kimlar? Qancha mablag‘ topa olasiz? Raqobatchilardan qanday ustunliklaringiz bor? Nimalar borasida muvaffaqiyatga erishishingiz mumkin?



- Bir necha yil oldin Qo‘qon shahridagi shu kabi sport markazida oddiy karate murabbiysidan rahbargacha ko‘tarilganman. Shu sohani va uni boshqarishda nimalar kerakligini juda yaxshi bilaman.
- Men hozirgi kunda boshqarib kelayotgan nodavlat tashkilotim shaharda juda taniqli, tashkilotim orqali reklama qilish va yangi markaz to‘g‘risida ma‘lumot tarqatishim oson bo‘ladi.
- Hokimiyat bizga shahardagi qarovsiz bo‘lgan va toshloq holatdagi joyni 10 yil muddatga bepul ijaraga bermoqchi. Joyi yaxshi va u yerga shahar transporti boradi. Bu erda ijara to‘lamasdan 10 yil ichida foyda qilsak bo‘ladi.
- Men bir necha yildan beri rahbar bo‘lib ishlab kelmoqdaman va kuchli rahbarlik qobiliyatiga egaman. Shuning uchun ishni osongina tashkil qila olaman.

Zaif tomonlar (Weaknesses):

Yo‘naltiruvchi savollar:

Qanday kamchiliklar mavjud? Qanday to‘siqlar bor? Etarli mablag‘ni topa olasizmi? Boshqa qanday qiyinchiliklar bor? Raqiblaringizning sizdan qanday ustunliklari bor?



m
ko
ni

yatlar (Opportunities):

Yo‘naltiruvchi savollar:

- Markazga ajratilgan joyni remont qilish kerak, u ko‘p mablag‘ va vaqt talab qiladi.
- Dang‘aradagi yoshlarda qanday sportga qiziqish borligi to‘g‘risida bizda ma‘lumot yo‘q.
- Ba‘zi mutaxassislar yetishmaydi.

Qanday imkoniyatlar mavjud? Loyihangiz bugungi kunda qanchalik kerakli va muhim? Loyiha kimlarga yoqishi mumkin va kimdan qo'shimcha ko'mak olishingiz mumkin? Qanday imtiyozlar mavjud? Loyihani amalga oshirish natijasida siz uchun qanday yangi



imkoniyatlar yaratilishi mumkin?

- Bu kabi sog'lomlashtirish markazi Dang'arada mavjud emas, shuning uchun raqobat ham bo'lmaydi.
- Hozirgi kunda shu kabi tashabbuslarni ko'plab grant jamg'armalari qo'llab-quvvatlamoda va loyihaga mablag' topish oson bo'ladi.
- Remont uchun imtiyozli kredit olish imkoniyati bor.
- Toshkentdagi katta sport markazlari o'zlarining ishlatilgan sport anjomlarini xayriya sifatida berishlari mumkin.
- Juda ko'p yoshlar bugungi kunda bekor yuribdi. Agar sport bilan shug'ullanishsa yoki yangi hunar o'rganishsa, jamiyat ravnaqi uchun katta hissa bo'ladi.

Xavflar (Threats):

Yo'naltiruvchi savollar:

Qanday xavflar mavjud? Loyihani amalga oshirishda nimalar to'sqinlik qilishi mumkin?

Qonuniy to'sqinliklar bormi? Raqobatchilaringizdan qanday xavf bor?



- Ish yuritishga litsenziya olish qiyin bo'lishi mumkin.
- YOshlarni qiziqтира olmasligimiz mumkin.
- Xarajatlarni to'la qoplaguncha ancha vaqt kerak bo'ladi. Bu payt ichida oyliklarni oshira olmaymiz. Natijada ishchilarning ishtiyoqi kamayadi va bu, o'z navbatida, xizmatlarimizning sifatiga ta'sir qilishi mumkin.
- Raqobatchilar shu kabi markaz ochishlari mumkin va buning natijasida bizning mijozlarimiz kamayadi.

Savollarga javob yozishda javoblaringizning subyektiv bo'lishini esdan chiqarmang. Shuning uchun bu mashqqa boshqalarni ham jalb qiling. Ularning fikrlari siznikidan

boshqacha bo‘lishi mumkin va ular sizning e’tiboringizdan qochgan tomonlarni ko‘rsatishi mumkin. Kamchilik va zaifliklar haqida yozganingizda faqat rostini yozing. Bu sizga to‘g‘ri qaror qabul qilishda va kelajakdagi yo‘qotishlarning oldini olishda yordam beradi.

Javoblaringizni mos kataklarga joylashtirib, tahlil qilishni boshlang. Ishni javoblaringizga baho berishdan boshlashingiz mumkin. Ya’ni, ularga, muhimligiga qarab, 1 dan 3 gacha baho bering (3 – muhimligi eng kam).

Kuchli tomonlar		Zaif tomonlar	
<ul style="list-style-type: none"> • O‘zinning kuchli qobiliyatlarim • Tajribam • Tanishlarim • Tashkilotimning mashhurligi 		<ul style="list-style-type: none"> • Remont qilish kerak • Yoshlarning qiziqishi bo‘yicha ma’lumot yo‘q • Mutaxassislar yo‘q 	
Ichki omillar			
Imkoniyatlar		Xavflar	
<ul style="list-style-type: none"> • Xech kim qilgani yo‘q bu ishni • Jamg‘armalar grant bermoqda • Imtiyozlar • Yoshlarga imkoniyat 		<ul style="list-style-type: none"> • Litsenziya olish qiyin bo‘lishi mumkin • Yoshlarni jalb qila olmasligimiz mumkin • Raqobatchilar shu kabi markaz ochishlari mumkin 	
Tashqi omillar			

Tahlil natijasida kuchli tomonlar va imkoniyatlar kuchliroqmi yoki kamchiliklar va to‘siqlarmi, shuni aniqlaysiz. Shundan so‘ng imkoniyatlardan to‘la foydalanish va xavflarni kamaytirish bo‘yicha strategiya tuzishingiz mumkin.

Strategiya uchun misollar:



S-O (Kuchli tomonlar va Imkoniyatlar strategiyasi) – Bu strategiya kuchli tomonlarni doim esda tutib, ulardan loyiha muvaffaqiyati yo‘lida foydalanishni o‘rgatadi. Imkoniyatlarni izlab, ulardan to‘la foydalanish lozim. Masalan, jamg‘armalarning grant tanlovlariga loyiha hujjatlarini topshirish yoki Toshkentdagi katta sport majmualariga murojaat qilib, ularga loyiha to‘g‘risida so‘zlab berish va ulardan kerak bo‘lmagan sport anjomlarini hadya qilishlarini so‘rash mumkin.

- ➔ **W-O (Zaifliklar va Imkoniyatlar strategiyasi)** – Bu strategiya imkoniyatlardan kamchiliklarni to‘ldirish yo‘lida foydalanishga xizmat qiladi. Masalan, yuqoridagi misolimizda bepul ijaraga berilgan joyni remont qilish kerakligi kamchilik sifatida keltirilgan. Buni qanday qilib imkoniyatga aylantirish mumkin? Bu loyiha jamiyatga foyda keltiradigan va yoshlarning samarali vaqt o‘tkazishlarini ta’minlash uchun yaratilayotgani bois banklar osonlik bilan imtiyozli kredit berishi mumkin. Shahar hokimiyati buning uchun tasdiqlovchi xat yozib berishi mumkin.
- ➔ **S-T (Kuchli tomonlar va Xavflar strategiyasi)** – Ushbu strategiya kuchli tomonlarni qo‘llash orqali tashqi xavflarning oldini olishga qaratiladi. Masalan, yoshlarni jalb etishda, tashkilotingiz taniqli bo‘lgani uchun, tashkilot orqali reklama qilish yoki ma’lumot tarqatish samarali bo‘ladi. Yoshlarni qiziqtirish, loyihaga jalb etish, ularning sport bilan bog‘liq qiziqishlari qandayligini bilish uchun so‘rovnomalar tarqatish, uchrashuvlar va muhokamalar o‘tkazish lozim.
- ➔ **W-T (Zaifliklar va Xavflarga nisbatan himoya strategiyasi)** – Bu strategiya kamchiliklar va xavflarning ro‘y berish darajasini orttirmaslikka xizmat qiladi. Masalan, ishchilarning ishtiyoqi kamaymasligi uchun ular bilan uzoqroq muddatga shartnoma tuzish yoki ularga ko‘proq imtiyoz berish mumkin. Ishchilarni boshqaruv jarayoniga jalb qilish, ularning fikr va mulohazalarini inobatga olish ham ishchilarni ruhan qo‘llab-quvvatlaydi.

4.3. Kompaniyaning strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.

Kompaniyaning ichki va tashqi muhiti, kompaniya marketing boshqaruvining maqsadli mijozlar bilan muvaffaqiyatli munosabatlarni o‘rnatish va bu munosabatlarni saqlab turish qobiliyatiga ta’sir qiluvchi marketingdan tashqari ishtirok etuvchi shaxslar va kuchlardan iborat.⁹

Kompaniyaning ichki va tashqi muhit, yani marketing

⁹ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014 yil. 92-bet.

muhihi umuman bozor kon'yunkturasiga va xususan firma faoliyati, shu jumladan, bozorning boshqa subyektlariga bevosita ta'sir etuvchi kuchlar va omillar yig'indisidan iborat. Muhit doimiy o'zgarishda, ya'ni u yoki bu salbiy yo ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkinligi sababli, uni tizimli o'rganish, alohida jarayonlarni va ularning o'zaro aloqasini kuzatish zaruriyati marketing tadqiqotlari jarayonida juda muhim tadbir bo'lib hisoblanadi. Hatto muhitning arziyasini o'zgarishiga e'tibor bermaslik yoki nazoratni susaytirish firmaning va bozorning boshqa subyektlari ishida juda og'ir oqibatlariga olib kelishi mumkin. Shuning uchun korxonalar marketologlarining muhit doirasida bo'layotgan o'zgartirishlarni alohida va mas'uldorlik bilan kuzatib borishlari nazarda tutiladi. Boshqalarga qaraganda ular yangi tendentsiyalarni kuzatib qulay imkoniyatlarni topishlari lozim, chunki ular ixtiyorida maxsus marketing instrumentlari, ya'ni marketing tadqiqotlari mavjuddir.

Kompaniyada boshqa har qaysi guruhdan ko'proq marketologlar muhit moyiliklarini o'rganib borishi va imkoniyatlarni izlab topishi zarur. Tashkilotda har bir menejer tashqi muhitni kuzatib borishi zarurligi bilan bir vaqtda, marketologlar ikkita alohida qobiliyatga ega bo'lishi kerak. Ular marketing muhihi haqida axborotni yig'ish uchun marketing tadqiqotlar va marketing qidirish metodlarini ishlab chiqdilar. Ular mijozlar va raqobatchilar bilan muhitlarga ham ko'p e'tibor qaratishgan.

Muhitni puxta o'rgangan holda, marketologlar o'z strategiyalari bozorning yangi talablari va imkoniyatlariga javob berishlari uchun ularni moslashtirishlari mumkin.

Marketing muhihi mikromuhit va makromuhitdan iborat. **Mikromuhit** kompaniyaning o'z mijozlari – kompaniyalar, ta'minotchilar, marketing vositachilar, mijoz bozorlari, raqobatchilar va jamoatchilikka xizmat ko'rsatish imkoniyatlariga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan kompaniyada ishtirok etuvchi shaxslardan iborat. **Makromuhit** mikromuhitga ta'sir ko'rsutuvchi yanada yirik jamoatchilik kuchlardan – demografik, iqtisodiy, tabiiy, texnologik, siyosiy va madaniy omillardan iborat. Dastlab, kompaniyaning mikromuhitini ko'rib chiqamiz.

Mikromuhit. Firmaning mikro-muhiti tarkibiga

ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq marketing faoliyatini uyushtirish jarayonida korxonalar qaramog'ida bo'lgan qismlarning manfaati ham hisobga olinishi zarur, shu jumladan, yuqori rahbariyat, moliyaviy xizmat, moddiy-texnika ta'minoti xizmati, ishlab chiqarish, buxgalteriya, ilmiy va konstruktorlik ishlari xizmati¹⁰. Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi.

Marketing boshqaruvining asosiy vazifasi iste'mol qiymatini yaratish va mijozlar qoniqishini yaratgan holda, ular bilan munosabatlarni o'rnatish hisoblanadi. Ammo marketing menejerlar buni bir o'zlari qila olmaydilar. 12-rasmda marketologlar mikromuhitining asosiy ishtirok etuvchi shaxslari ko'rsatilgan. Marketing muvaffaqiyatiga erishish uchun kompaniyaning boshqa bo'limlari, ta'minotchilar, marketing vositachilari, raqobatchilar, turli jamoatchilik va kompaniyaning boyluklarini yetkazib berish tarmog'ini yaratish uchun birlashadigan mijozlar bilan munosabatlar o'rnatilishini taqozo etadi.

Kompaniya. Marketing boshqaruvi marketing rejalarni tuzishda oliy rahbariyat, moliyaviy guruh, tadqiqotlar va ishlanmalar bo'yicha guruh, xaridlar, bitimlar va hisobga olish bo'yicha guruhlar kabi kompaniyaning boshqa guruhlarini hisobga oladi. Ushbu barcha o'zaro bog'langan guruhlar ichki muhitni tashkil qiladi. Oliy rahbariyat kompaniyaning missiyasi, maqsadlari, umumiy strategik yo'nalishlar va siyosatlarini belgilaydi. Marketing bo'yicha menejerlar oliy rahbariyat tomonidan tuzilgan yanada umumiy strategik yo'nalishlar va rejalarni doirasida qarorlarni qabul qiladi. Marketing bo'limi boshchiligida ishlab chiqarish va moliya bo'limlaridan yuridik va xodimlar bo'limlarigacha barcha bo'limlar mijozlar ehtiyojini anglab yetish va iste'mol boyluklarini yaratish uchun umumiy javobgar bo'ladilar.

Ta'minotchilar. Ta'minotchilar kompaniyaning iste'mol

¹⁰ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil. 93-bet

boyliklarini yetkazib berishning umumiy tizimida muhim bo'g'inni tashkil qiladi. Ular kompaniya tomonidan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'ladigan resurslarni taqdim qiladi. Yetkazib beruvchining muammolari marketingga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Marketing bo'yicha menejerlar tovar mavjudligi va uning qiymatini o'rganib borishlari kerak.

Yetarlicha miqdorda yetkazib bermaslik yoki yetkazib berishni kechiktirish, ish tashlashlar, tabiiy ofatlar va boshqa hodisalar qisqa muddatli istiqbolda sotuvlar qiymatini oshirishi, va o'zoq muddatli istiqbolda mijozlar qoniqishiga zarar yetkazishi



13-rasm. Mikromuhitda ishtirok etuvchi shaxslar

mumkin. Yetkazib berish xarajatlarni oshirish narxlar oshishiga olib kelishi va natijada kompaniyaning sotuvlar hajmiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Bugungi kunda aksariyat marketologlar o'z ta'minotchilarga xuddi iste'mol boyliklarni yaratish va yetkazib berishda sheriklari sifatida munosabatda bo'ladilar. Masalan, Shvetsiyaning mebellar bilan chakana savdo qiluvchi eng yirik "IKEA" kompaniyasi o'z ta'minotchilaridan shunchaki sotib olmasdan, ularni "IKEA" mijozlari uchun zamonaviy va hamyonbop hayot uslubini yetkazib berish jarayoniga jalb qiladi.

Dunyoda mebel bilan chakana savdo qiluvchi eng yirik “IKEA” kompaniyasi butun jahonga mashhur brendining mohiyati deb hisoblanadi. Har yili Pyokin, Moskva, Midltaun, Ogayodan mijozlar to‘da-to‘da bo‘lib skandinaviyalik chakana sotuvchilar oldiga keladilar.

“IKEA”ning brendi 38 mamlakatda 300 dan ortiq do‘konlarda arzon narxlarda sotiladi. Lekin “IKEA”ning oldida turgan eng katta to‘siq yangi do‘kon ochish va mijozlarni jalb etish emas balki, uning ko‘rkam va shinam tovarni ishlab yaratishga yordam beradigan maqbul ta‘minotchini topish va bu orqali mijozlarga tovarlarni oson sotishga erishish. “IKEA” hozirda o‘zining 50 mamlakatdagi 2000 dan ortiq ta‘minotchilariga tayanadi. “IKEA” faqat zarur bo‘lganda mavjud bo‘ladigan tovar ta‘minotchilarga tayanib qolmaydi. IKEA dizaynerlari asosiy mijoz qiymati, taklifi bilan yaqindan ishlaydi. Shunday qilib, IKEA faqatgina ta‘minotchilardan sotib olishdan ko‘ra ko‘prog`ini bajaradi.

Marketing vositachilari. Marketing vositachilari kompaniyasi, targ‘ib qilib sotish, va pirovard xaridorga o‘z mahsulotlarning tarqatishda yordam beradi. Ular sotuvchi, tarqatish firmalari, marketing xizmatlari agentliklari va moliyaviy vositachilarning o‘z ichiga oladi. Vositachi kompaniya mijozlar topish yoki ularga savdo qilishda yordam beradigan taqsimot kanalidagi firmadir. Bu



Yirik shved mebel ishlab chiqaruvchi IKEA faqat sotuvchilardan sotib olmasdan butun dunyo bo‘yolab o‘z mijozlari uchun zamonaviy va arzon turmush tarzini ta‘minlab beruvchi jarayonini o‘z zimmasiga olgan tashkilot. Inter IKEA tizimlaridan foydalaniladi.

kompaniyadan mol sotib olish va uni biznes yoki pirovard xaridorlarga sotish bilan shug‘ullanadigan ulgurji va chakanchilarni o‘z ichiga oladi. Vositachilarni tanlash va uar bilan hamkorlik qilish oson emas. Ular endi “Walmart”, “Target”, “Home Depot”, “Costco” va “Best Buy” kabi yirik va o‘sib kelayotgan vositachi tashkilotga duch kelishadi. Ushbu tashkilotlar tez-tez shartlarini aytib, hatto katta

bozorlardan kichikroq ishlab chiqaruvchilari yopish uchun yetarli kuchga ega. Tovarlarini tarqatish firmalari kompaniyalarga ishlab chiqarish nuqtasidan boshlab soʻnggi manzilgacha tovarlarni saqlash va ularni yetkazib berishda koʻmak beradi. Marketing xizmatlari agentliklari kompaniyaga mahsulotlarini bozorga targʻib qilishda va moslashtirishda yordam beradigan marketing tadqiqot firmalari, reklama agentliklari, ommaviy axborot firmalari va marketing konsalting firmalari hisoblanadi. Moliyaviy vositachilar operasialarni moliyalaydigan va sotish hamda olish jarayonlari bilan bogʻliq xatarlardan himoyalaydigan banklar, kredit kompaniyalari va sugʻurta kompaniyalarini oʻz ichiga oladi. Taʼminotchilar kabi, marketing vositachilari kompaniyaning umumiy qiymati yetkazib berish tarmoqlarining muhim tarkibini tashkil etadi. U qoniqarli mijoz munosabatlarining yaratishda kompaniyaning faqat oʻz ish faoliyatini optimallashtirishdan koʻra koʻprogʻini qilishi kerak.

Shunday qilib, bugungi kunning marketologlari vositachilarni mazsulotlarni shunchaki sotishda yordam beradigan kanal aʼzosi sifatida emas balki, oʻzlarining eng muhim hamkorlari sifatida eʼtirof etmoqdalar. Masalan, “Coca-Cola” “McDonald’s”, “Wendy”, yoki “Subway” kabi fest fud tarmogʻlariga oʻziga xos ichimliklarini yetkazib berish bitimini imzolaganda, u shunchaki toza ichimliklardan koʻra koʻprogʻini yetkazib bergan.

“Coca-Cola” chakana savdodagi hamkorlarining eng yaxshi jihatlarini tushunish uchun oʻzaro funksional faoliyat yurituvchi jamoalarni tashkil etadi. U ichimlik isteʼmolchilari borasida uzoq vaqt tadqiqot olib bordi va natijalarni hamkorlar bilan oʻrtoqlashdi. U AQShning zip kodi boʻyicha hududlar demografiyasini tahlil qildi va hamkorlarga bu hududlarda qaysi “Coke” brendi sevib isteʼmol qilishini aniqlashda yordam berdi. “Coca-Cola” hattoki, isteʼmolchilarni menyu taxtasidagi qanday yozuvlar, belgilar, rasmlar va ranglar koʻproq buyurtma berishlariga moyilliklarini uygʻotishi mumkinligi ham oʻrganib chiqdi. Natijalarga asoslanib, “Coca-Cola Food Service” guruhi chakana savdo hamkorlari uchun uning mahsulotlari sotuvini yaxshilashga yordam beradigan marketing dasturlarini ishlab chiqdi.

Raqobatchilar. Marketing konsepsiyasi muvaffaqiyatli bo'lishi uchun bir kompaniya o'z raqobatchilarga qaraganda yuqoriroq darajadagi iste'mol qiymati va mijoz qoniqishini ta'minlashi kerakligini uqtiradi. Shunday qilib, marketologlar shunchaki maqsadli iste'molchilar ehtiyojiga moslashishdan ko'ra ko'prog'ini bajarishlari kerak. Ular shuningdek, iste'molchilar ongida raqiblarning takliflaridan kuchliroq bo'lgan takliflarni pozitsiyalash orqali strategik raqobat ustunligini qo'lga kiritishi kerak. Lekin faqat birgina raqobatbardosh marketing strategiyasining o'zigina barcha kompaniyalar uchun eng yaxshi hisoblanmaydi. Har bir firma o'z raqibiga nisbatan o'z hajmi va sanoat o'rnini e'tiborga olish lozim. Sanoatda hukmron pozitsiyasiga ega yirik firma kichik firmalar ega bo'lolmaydigan muayyan strategiyalardan foydalanishi mumkin. Lekin, yirik bo'lishning o'zi yetarli emas. Yirik firmalar uchun muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz strategiyalar mavjud. Va kichik firmalar ham yiriklarnikidan ko'ra yaxshiroq natija beradigan strategiyalarni ham ishlab chiqishlari mumki.

Muassasa

O'z maqsadiga erishish uchun o'zining qobiliyati va potentsialidan foydalaniladigan tashkilot.

Muassasalar. Kompaniyaning marketing muhiti turli muassasalarni o'z ichiga oladi. Muassasalar o'z maqsadiga erishish uchun tashkilotning qobiliyatiga ta'sir etish yoki u bo'yicha haqiqiy va potensial manfaatga ega biror bir guruh hisoblanadi. Biz muassasalarni yetti turga bo'lishimiz mumkin:

1.Moliyaviy muassasalar: Bu guruh mablag'larini olish uchun kompaniya qobiliyatiga ta'sir qiladi. Banklar, investitsiya tahlilchilar va aktsiyadorlar asosiy moliyaviy muassasalar hisoblanadi.

2.Media muassasalari: Bu guruh yangiliklar, tahrirat fikrini oshiradio'zida mujassam etadi. Bu gazeta, jurnallar, TV, bloglar va boshqa internet ommaviy axborot vositaliri hisoblanadi.

3.Hukumat muassasalari: Menejment hukumat ishlanmalarini e'tiborga olishi kerak. Marketologlar kompaniya huquqshunoslarini tovar xavfsizligi, to'g'ri reklama va boshqa masalalarda ko'pincha maslahatlar berishi lozim.



Muassasa: LG kompaniyasi jamoatchilikni yuqori muximligini e'tirof etadi. Uning butun dunyo bo'ylab bolalarning rivojlanish o'yin o'ynash dasturlari orqali erishganligini ta'kidlashadi. Bu bollalarda ezgulik, yaxshilikni uyg'otishini isbotlashgan.

dasturlarini yaratish va jamiyatni qo'llab quvvatlash bilan shug'ullanadi.

6. Bosh muassasa: Kompaniya o'z maxsulotlari va faoliyati borasida umumiy aholining munosabati haqida qayg'urishi kerak. Kompaniyaning jamoatchilik imidjini uning xarid qilinishiga ta'sir etadi.

7. Ichki muassasa: Bu guruh ishchilar, menejerlari, ko'ngillilar va direktorlar kengashini o'z ichiga oladi. Yirik kompaniyalar ichki muassasani ruhlantirishi va xabardor etishi uchun hisobot va boshqa vositalardan foydalanadi. Xodimlar o'zlari ishlaydigan kompaniyada o'zlarini qulay his etsalar, bu ijobiy munosabat tashqi muassasalarga namoyon bo'ladi.

Kompaniya ushbu yirik muassasalar uchun shuningdek uning mijoz bozorlari uchun marketing rejalarini tayyorlashi mumkin.

Mijozlar. Biz yuqorida ta'kidlaganimizdek, kompaniya mikromuhitida xaridorlar eng muhim ishtirokchilar hisoblanadi. Qiymat yetkazib beruvchi tarmoqningning maqsadi maqsadli mijozlarga xizmat ko'rsatish va ular bilan kuchli munosabatlar qurishdir. Kompaniya barcha turdagi yoki besh turdagi mijozlar

4. Fuqaro harakati muassasalari: Kompaniyaning marketing qarorlari iste'molchi tashkilotlar, ekologik guruhlar va boshqa kichik guruhlar tomonidan so'roq qilinishi mumkin. Uning jamoatchilik bilan aloqalar bo'limi iste'mol va fuqaro guruhlar bilan yaqin munosabatda bo'lishlariga yordam berishi mumkin.

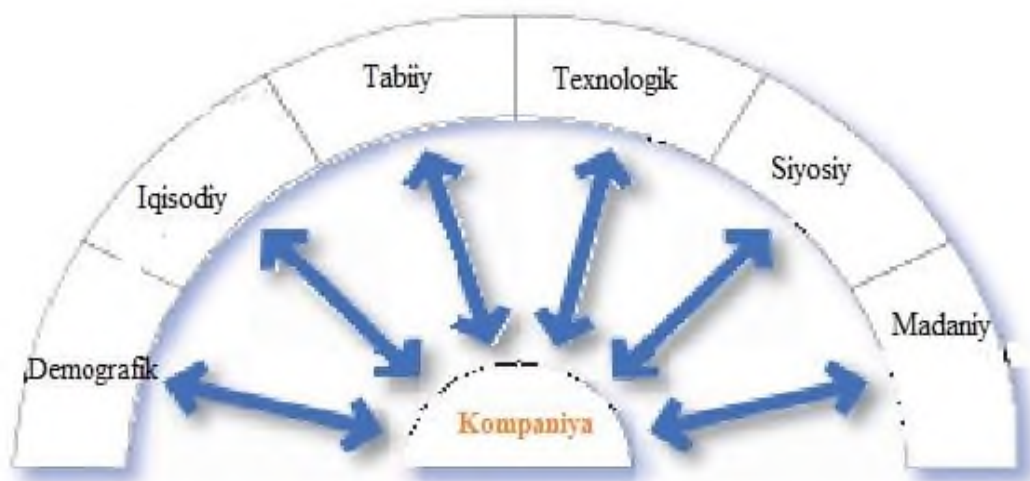
5. Mahalliy muassasalar: Bu guruh mahalla fuqarolarini va jamoatchilik tashkilotlarini o'z ichiga oladi. Katta kompaniyalar odatda mahalliy hamjamiyat masalalari bilan shug'ullanish bo'limlari va

bozorini maqsad qilishi mumkin. Iste`molchi bozorlari o`z ehtiyojlari uchun tovar va xizmatlar sotib oladigan alohida shaxs va xo`jaliklardan iborat bo`ladi. Biznes bozorlari tovar va xizmatlarni kelgusida qayta ishlash yoki o`z ishlab chiqarish jarayonlarida ishlatish uchun sotib oladilar, vaholanki, tijorat vositachilari bozorlari tovar va xizmatlarni foyda olish maqsadida qayta sotish uchun sotib oladilar. Davlat bozorlari tovar va xizmatlarni ommaviy xizmatlar ishlab chiqarish yoki tovar va xizmatlarni ehtiyojmand boshqa shaxslarga berish maqsadida sotib oluvchi davlat muassalaridan iborat. Nihoyat, xalqaro bozorlar boshqa davlatlardagi xaridorlar, shu jumladan, iste`molchi, ishlab chiqaruvchi, tijorat vositachilari va hukumatdan iborat. Har bir bozor subyekti sotuvchi tomonidan puxta o`rganilishi talab etiladigan alohida xususiyatlarga ega.

Makromuhit. Kompaniya va boshqa subyektlari yirik makromuhitda kompaniya uchun imkoniyatlar ko`rinishida bo`lgan tahdidli kuchlarni boshqaradilar. 13-rasmda kompaniya makromuhitining oltita asosiy kuchi ko`rsatilgan. Hattoki, eng hukmron kompaniyalar ham marketing muhitida tez-tez sodir bo`ladigan bo`ronli va o`zgaruvchan kuchlarga nisbatan himoyasiz bo`lishi mumkin. Ushbu kuchlarning ayrimlarini oldindan ko`rib bo`lmaydi va nazorat qilib bo`lmaydi. Boshqalari bashorat qilinishi va mohir boshqaruv yordamida nazorat qilinishi mumkin. Tashqi muhitni tushunuvchi va unga yaxshi moslashuvchi kompaniyalar gullab-yashnashi mumkin. Ular qiyin holatlarga duch kelishi mumkin bo`lmaganlardir. Ushbu bobning boshqa bo`limlarida biz bu kuchlarni ko`rib chiqamiz va ularning marketing rejalariga ta`sir qilishini ko`rsatamiz.

Demografik muhit. Demografiya bu aholining soni, zichligi, yashash joyi, yoshi, jinsi, harakatlanishi, mashg`uloti va boshqa statistik ko`rsatkichlarni o`rganishdir. Demografik muhit marketologlar uchun muhim ahamiyatga ega, chunki u insonlarni o`z ichiga oladi, insonlar bozorni tashkil etadi. Jahon aholisi jadal sur`atda o`sib bormoqda. Hozirda u 7 milliard kishidan ortib, 2030 yilga borib, 8 milliarddan ortishi kutilmoqda. Dunyoda aholining kattaligi va juda xilma-xilligining imkoniyatlar va to`siqlarni vujudga keltiradi. Jahon demografik muhitining o`zgarishi biznes olamini jiddiy oqibatlarga olib keladi. Shuning

uchun marketologlar o'z bozorlaridagi demografik tendentsiya va o'zgarishlarni sinchiklab kuzatib boradilar. Ular yosh o'zgarishi va oilaviy strukturaning o'zgarishini, aholining geografik jihatdan ko'chishini, ta'lim xususiyatlari va aholining xilma-xilligini ko'zatadilar.¹¹



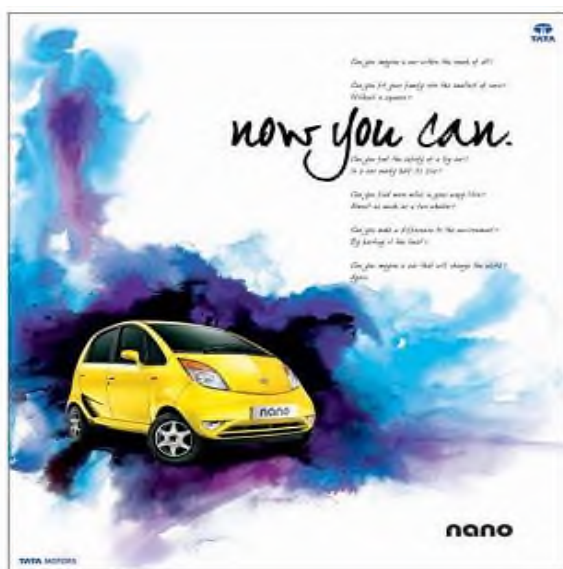
14-rasm. Kompaniya makromuhitining asosiy kuchlari.

Bozor kon'yunkturasi ko'p tomondan demografik tavsiflar va aholi shakllanishining asosiy tendentsiyalari bilan belgilanadi. Bunda shaxsiy iste'mol tovarlariga bo'lgan talabning rivojlanishi va ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar bozoridagi o'zgarishlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa kuzatiladi.

Iqtisodiy Muhit. Bozor odamni va to'lov qobiliyatini talab qiladi. Iqtisodiy muhit savdo iste'mol qobiliyati va iste'mol xulqini talab qiluvchi iqtisodiy omillardan tashkil topgan. Marketologlar jahon bozori miqiyosida asosiy tendentsiyalar va iste'mol xarajatlariga asosiy e'tiborni qaratishlari lozim. Davlat asosan ularning foydasi va darajasi hisobiga o'zgarib boradi. Ba'zi davlatlarda turli xildagi tovarlar bozori mavjud bo'lgan sanoat-iqtisodiy tizim mavjud. Boshqalarida iqtisodiy-yashash tizimi bor. Ular katta miqdorda o'zining qishloq xo'jaligini va sanoat ishlab chiqarish miqdorini o'zlashtiradilar hamda oz bo'lsada marketing imkoniyatlarini taklif qiladilar. O'rtacha rivojlanuvchi davlat esa mahsulotlarning to'g'ri turlari uchun

¹¹ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil. 93-96 betlar.

marketing imkoniyatlarini taklif qilishadi xolos. 1,2 milliard aholisi bor Hindistonni oladigan bo'lsak, yaqin o'tmishda Hindistonning faqat elitasigina avtomobil sotib olishi mumkin edi. Aslida hozirda hindlarning 7/1 qismida avtomobil bor. Biroq yaqindagi Hindiston iqtisodidagi keskin o'zgarishlar natijasida tez o'suvchi daromad bilan birga aholining o'rta qatlami ham shakllandi. Endilikda yangi talablarni qondirish uchun



evropaliklar, shimoliy amerikaliklar, osiyolik avtomobilchilar Hindistonga avtomobillarning kichikroq turlarini kiritishmoqda. Biroq ular "Tata Nano" rusumli qimmat avtomobil ishlab chiqaruvchi Tata Motors bilan raqobat qilishga tayyor bo'lishlari lozim. "Insonlar avtomobili" deb nomlangan bu mashinani sal kam 158,00

rupiy(taxminan 2900 AQSh dollari)ga sotishmoqda. Unga 4 odam sig'adi, 65 km/soat tezligida yuradi, 1 gallon 50 milga etadi. Aholini g'ildirakda olib yuruvchi bu antiqa arzon mashina namunali hindistonlik obrazini yaratish imkonini beradi. "Siz hamma foydalanishi mumkin bo'lgan avtomobilni tasavvur qilolasizmi" deb "Nano" reklamachilari savol berishdi, Javob "Endilikda tasavvur qila olasiz" degan tarzda bo'ldi. "Tata" 1 yilda 1 million shunaqa mashinalarni sotishni mo'ljallagan.

Iste'mol Xarajatlaridagi O'zgarishlar. Iqtisodiy omillar iste'molchilarning xarajatlari va xarid xatti-harakatlariga fojeali ta'sir ko'rsatishi mumkin. Misol uchun, yaqindagina, Amerikalik iste'molchilar erkin xarajat qilishar edi, o'sayotgan daromadlar bilan ta'minlanganligi, aktsiya bozoridagi portlashlar, uy-joy qiymatini tez o'sishi boshqa ijobiy iqtisodiy kuchlar. Ular ko'rinib turganidek hech qanday xavotirsiz tinmay xarid qilishar va qarzlari rekord darajada yig'ilib ketar edi. Biroq o'sha kunlarning erkin xarajatlari va yuqori darajadagi kutishlari 2008/2009 yillardagi Buyuk inqiroz tufayli barbod bo'ldi.

Iste'molchilar o'zlarining fundamental ahvollaridan kelib chiqib, xarid qilishga moslashdilar va shu xarid shaklini uzoq muddat saqlab qoladilar. Ular kam xarid qilishyapti va xaridlaridan ko'p narsa kutishyapti. O'z navbatida, qadr qiymat marketingi ko'p soha mutaxassisleri uchun shiorga aylanib bormoqda. Barcha sanoat tarmoqlarining bozorshunoslari bugungi kunning kamxarj iste'molchilariga arzon narxlardagi sifatli mahsulot va yaxshi xizmatning to'g'ri kombinatsiyasidan iborat yuqori qiymatli mahsulot taklif qilish yo'llarini qidirmoqdalar .

Siz har kunlik mahsulotlaringiz uchun sotuvchidan qiymat darajasini kutasiz. Misol uchun Target "Ko'pini kut, kam to'la" shiorining ikkinchi qismiga, ya'ni "kam to'la" qismiga urg'u bermoqda. Target.com veb sayti bir zumlik lozunglarini "Sezondagi eng arzon narxlarimiz", "xursandchilik, quyosh, tejash", "har kuni tyokin yuklashlar" kabi chaqiruvlarga almashtirdi. Shuningdek, bugungi kunda, oliy savdo markalari bozorshunoslari ham yaxshi qiymatga urg'u bermoqdalar. Misol uchun, yuqori masshtabli mashina savdo belgisi bo'lgan Infiniti ham "dabdabani etisha oladigan qil" deya va'da bermoqda.

Daromadlar taqsimoti. Sotuvchilar daromad darajasi bilan bir qatorda daromadlar taqsimotiga ham diqqat qilishlari lozim. Oxirgi o'n yilliklarda, boylar yanada boyib, o'rta qatlam qisqarib, kambag'allar kambag'alligicha qoldilar. Amerika yalpi daromadining 22 foizi aholining eng boy 5 foiziga to'g'ri keladi va jami daromadning 50 foiziga esa aholinig eng boy 20 foizi egalik qiladi. Aksincha, quyi bo'g'indagi aholining 40 foizi jami daromadning 12 foiziga egalik qiladi.

Bu taqsimot tabaqalashgan bozorni keltirib chiqaradi. Nordstorm va Neiman Markus kabi ko'pgina kompaniyalar boylarga yo'nalgan. Boshqalari, Dollar General, Family Dollar kabilar kamroq harajat qiladiganlarga yo'nalgan. Aslida dollar millatning eng tez rivojlanayotgan chakana savdo do'konlaridir. Boshqa kompaniyalar ham badavlat iste'molchilarga emas kamroq badavlatlarga yo'nalmoqdalar. Misol uchun, Ford past narxli 13200 dollardan boshlanadigan Ford Fiestadan tortib 57 775 dollardan boshlanadigan hashamatli Linkoln Navigator mashinalarini taklif qilmoqda.

Tabiiy muhit o'z ichiga sotuvchilar uchun xom ashyo bo'lgan yoki marketing faoliyati orqali ta'sir o'tkazadigan fizik muhit va tabiiy resurslarni o'z ichiga oladi.

Daromad, yashash bahosi, foiz stavkasi, jamg'arma va qarz olishlar kabi yirik iqtisodiy ko'rsatkichlardagi o'zgarishlar bozorga ulkan ta'sir ko'rsatadi. Kompaniyalar bu o'zgarishlarni iqtisodiy bashoratlash orqali kuzatib boradilar. Biznes iqtisodiy tanazzul tufayli sinishi yoki portlashlarda (shov-shuvlarda) tanqislikka uchrashi kerak emas. Yetarli ogohlik sharoitida iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlardan naf olishlari mumkin.¹²

Tabiiy muhit. Tabiiy muhit jamiki landshaft (manzara) va atrof-muhitning ifloslanishi quyidagi holatlarga bog'liq:

- xom ashyoni ratsional ishlatish darajasi;
- qayta ishlab chiqarishga imkonsiz tabiiy resurslardan foydalanish miqdori;
- butunlay yo'q bo'lish oldida turgan hayvonlar soni;
- ozon qatlamining kamayishi va natijada «issiqxona taassuroti» vujudga kelishi.

Yo'nalishlarning har bir muayyan ko'rsatkichlari orqali atrof-muhitning u yoki bu tomonini tasniflash mumkin. Shu bilan birga, bular marketing kuchlarining ta'sirotiga ham ega.

Umumiy yondoshuv jihatdan tabiiy muhitning o'zgarishi quyidagi omillar atrofida ro'y beradi: xom ashyoning tanqisligi (defitsit), energiyaning qimmatlashishi, atrof-muhitning ifloslanishi va tabiiy resurslarning davlat tomonidan muvofiqlashtirilishi.

Marketing nuqtai nazaridan hozirgi sharoitda suv, oziq-ovqat, yog'och, neft, ko'mir hamda ayrim mineral turlarini ishlatishda oqilona yondoshuv qo'llanishi katta ahamiyatga ega. Energiyaning qimmatlashishi, avvalo, neft qazish ishlari bilan bog'liq. Ma'lumki, ularning zaxiralari cheklangan va keyingi qazish jarayonlari -yildan-yilga yirik investitsiyalarni talab etmoqda. Boshqa (alternativ) energiya turlarini topish borasida muhim izlanish va tadqiqotlar olib borilmoqda. Gap quyosh, yadro, shamol va boshqa energiya manbalari to'g'risida borayotir.

¹² Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil. 103-bet.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ekologiya qonunchiligi doimo takomillashtirish va o'ta talabchanlik tendentsiyasiga ega. Demak, bu sharoitda atrof-muhitni himoya qiluvchi standartlarga rioya qilgan firmalar muammolarni yechish maqsadida kam kuch va vosita sarflanadigan yo'l va imkoniyatlarni amaliyotga jalb etishlari muqarrar.

Tabiiy muhit o'z ichiga sotuvchilar uchun hom ashyo bo'lgan yoki marketing faoliyati orqali ta'sir o'tkazadigan fizik muhit va tabiiy resurslarni o'z ichiga oladi. Eng bazik darajada fizik muhitdagi ob-havo yoki tabiiy halokatlarni kompaniya va uning startegiyasiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Misol uchun, kutilmaganda qishning issiq kelishi oqibatida issiq kiyimlardan tortib yo'z niqoblari va Kempbell sovunlarini xaridorlar sovuq kutib oldilar. Aksincha, havoni issiq kelishi sayohat va yugurish oyoq buyumlari, uy bo'yoqlari va bog'bonchilik jihozlariga bo'lgan talabni ortishiga olib keldi. Shunga o'xshash, Yaponiyadagi zilzila va tsunami keltirgan zarar oqibatida Soni va Toyota kabi yapon kompaniyalarini ular mahsulotiga bo'lgan jahon miqiyosidagi talabni qondirilmaligiga olib keldi. Biroq kompaniyalar bu kabi tabiiy ofatlarni oldini ololmaydilar, ular bu kabi xodisalar uchun ko'zda tutilmagan hollar rejasini tuzib qo'yishlari kerak.

Kengroq miqiyosda oxirgi 30 yilda atrof - muhitga bog'liq bardoshlilik masalalari barqaror rivojlanib kelmoqda. Dunyoning ko'pgina shaharlarida havo va suvning ifloslanishi xavfli darajalariga etib kelgan. Dunyo hamjamiyati global isish va boshqa xatarlar to'g'risida gapirmoqdalar va ko'p atrof-muhitchilar o'z chiqindilarimizga ko'milish xavfi haqida so'zlammoqdalar.

Sotuvchilar (bozorshunoslar) tabiiy atrof- muhit trendlaridan xabardor bo'lishlari kerak. Birinchisi xom ashyolar tanqisligi ortib borishini o'z ichiga oladi. Havo va suv tuganmas resurs sifatida qaralsa ham ba'zilar bunga uzoq kelajakdagi xatar deb qaramoqdalar. Havoning ifloslanishi ko'pgina shaharlarni bo'g'ilishiga olib kelmoqda, suv tanqisligi AQShning va dunyoning bir qancha joylarida yirik muammoga aylanib bo'ldi. 2030 yilga borib har 3 odamdan biridan ko'pining ichish uchun suvi yetarli bo'lmaydi. O'rmon va oziq-ovqat kabi qayta

tiklanuvchi resurslardan ham oqilona foydalanish kerak. Neft, ko'mir va turli minerallar kabi qayta tiklanmayligan resurslar katta muammolarni o'zida aks ettirmoqda. Shu kabi tansiq xom-ashyolardan mahsulot chiqaruvchilar narxlar oshishiga duch keladilar, agarda ular qolsa albatta.

Ikkinchi atrof- muhitga oid trend bu oshgan ifloslanish. Sanoat doim tabiiy muhitga zarar yetkazadi. Kimyoviy va yadroviy chiqindilar chiqishini, okeanlardagi xavfli simob darajasi, tuproqdagi va oziq-ovqat yetkazib berishdagi kimyoviy ifloslantiruvchilarni, tabiatga tashlanayotgan chirimaydigan shishalar, plastmassa, va boshqa o'ramlarni ko'z oldingizga keltiring.

Uchinchi trend bu tabiiy resurslarni boshqarishdagi hukumatning aralashuvidir. Turli davlatlar hukumatining tabiatni asrashga turlicha yondashadilar. Misol uchun Germaniya hukumati atrof muhit sifatini qattiq nazorat qiladi. Boshqalar, ayniqsa qashshoqroq millatlar, kerakli jamg'armalar yoki siyosiy xoxish yo'qligi sababli ifloslanishga kam ahamiyat beradilar. Hatto boy mamlakatlarda ham butun dunyo tabiatini asrash uchun yirik jamg'arma va siyosiy kelishuvlarga ega emas. Endi barcha umid dunyo kompaniyalarining ijtimoiy javobgarlikka rioya qilishlarida va kamroq xarajat talab qiladigan ifloslanishni nazorat qiladigan va kamaytiradigan vositalarni topishdadir.

AQSHda atrof - muhitni Qo'riqlash Agentligi ifloslanish standartlarini yaratish va tadbiriq qilish hamda ifloslanishga oid izlanishlarni olib borish uchun 1970 yilda tashkil qilingan. Kelajakda, AQSHda biznes yuritadigan kompaniyalar hukumat va bosim guruhlar tomonidan davomiy kuchli nazoratni kutishlari mumkin. Tartiblarga qarshi chiqish o'rniga sotuvchilar dunyo duch kelayotgan material va energiya muammolariga echim topishga yordam berishlari kerak.

Tabiiy muhit kontsernlari yashil harakat deb nomlanuvchi guruh tashkil qilishgan. Bugungi kunda kompaniyalar hukumat tartibotlariga rioya qilmoqdalar. Ular **atrof muhit barqarorligini ta'minlovchi** strategiya va amaliyotlar ishlab chiqmoqdalar, sayyorani noaniqligiga ko'maklashuvchi dunyo iqtisodiyotini yaratishga intilmoqdalar. Muhit barqarorligi kelajak avlod extiyojlarini qondirishga imkon qoldirgan holda bugunning



extiyojini qondirishni anglatadi.

Ko‘p kompaniyalar iste‘molchilar talabiga muhitga javobgar mahsulotlar bilan javob bermoqdalar. Boshqalar qayta ishlanadigan yoki chiryidigan o‘ramlarni, qayta ishlangan materiallar va komponentlarni, yaxshiroq ifloslanish nazorati va energiya-samarali amaliyotlarni rivojlantirmoqdalar.

Misol uchun “Timberland”ning maqsadi faqatgina mustahkam, yuqori sifatli oyoq kiyimlar va boshqa kiyimlar ishlab chiqarish emas. Bu savdo belgisi egalari o‘z

mahsulotlari va jarayonlarining atrof muhitga salbiy ta‘sirini kamaytirishga intiladilar.

Timberland” tabiatga kamroq zarar yetkazadigan jarayonlar va mahsulotlarni rivojlantirishni maqsad qilgan, va iste‘molchilarni ham shunga jalb qilmoqda. Misol uchun, Kaliforniyadagi quyosh energiyasida ishlovchi taqsimot markazi va Dominik Respublikasida shamol erengiyasida ishlovchi fabrikasi mavjud. Ular energiya-samarali chiroqlardan foydalanadilar va ishchilariga ishlab chiqarish samaradorligiga o‘qitadilar. Ular yaxshi mahsulot chiqarish bilan birga doimiy ravishda sayyoriga ta‘sirni kamaytiruvchi kashfiyotlar izlaydilar va o‘zlari ham yaratadilar. Uning Earthkeepres etiklari qayta ishlangan va organik materialdan ishlangan, va shu savdo belgisi ostida avtomobil shinalaridan qayta ishlangan oyoq kiyimlari kolleksiyasini chiqargan.

“ Qayta ishlangan mineral suv shishalaridan esa mustahkam havo o‘tkazuvchi astar va bog‘ichlar ishlab chiqaradilar. Kofe qoldiqlari esa djeketlar ishlab chiqarishga ketadi. Toksinsiz organik paxtadan mustahkam brezent ishlab chiqariladi. Iste‘molchilarni yanada qo‘proq barqaror qarorlar qabul qilishga undash maqsadida Timberland o‘z mahsulotlariga Yashil Indeks

etiketlarini qo'yadi. Bu etiketda mahsulotda foydalanilgan kimyoviy moddalar, ishlatilgan resurslariga ko'ra ekologiyaga ta'siri reytingi ko'rsatilgan bo'ladi. Yuqoridagilardan kelib chiqib shuni aytish mumkinki, Timberland atrof-muhitga zararni kamaytirishga qaratilgan onlayn ijtimoiy tarmoqda Earthkeepres kampaniyasini chiqardi.

Bugungi kunda kompaniyalar yaxshi xatti-harakatlardan ko'prog'iga intilmoqdalar. Ular sog'lom ekologiya va sog'lom iqtisodiyot orasidagi bog'liqlikni ko'proq va yanada ko'proq his qilmoqdalar. Ular atrof-muhitga javobgarlik xarakatlari ham yaxshi biznes ekanligini o'rganishmoqdalar.¹³

Texnologik Muhi. Texnologik muhit bevosita ilmiy texnika taraqqiyoti (ITT) ta'sirida shakllanadi va shuning uchun talab va uning rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydigan eng muhim omil bo'lib hisoblanadi. Boshqa tomondan esa ITT ta'siri marketing muhitining boshqa sohalari, jumladan, demografik, siyosiy va hokazolar ta'siridan kuchli bo'ladi. Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda ITTni belgilaydigan sohalarga asosiy e'tibor beriladi, jumladan:

- informatika va hisoblash texnikasi;
- ko'p marta ishlatiladigan fazoviy texnika;
- biotexnologiya;
- qattiq jisimli elektronika;
- robototexnika;
- materialshunoslik;
- noan'anaviy energiya manbalari bilan ishlash texnologiyasi;
- ekologiya;
- tug'ilishni tartibga solishning samarali usullari va hokazo.



Texnologik muhit ehtimol bugungi kunda taqdirimizni shakllantirayotgan eng shiddatli

¹³ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil. 104-105 betlar.

kuch hisoblanar. Texnologiyalar antibiotiklar, robot jarrohligi, elektronika, smartfonlar va internet kabi ajoyibotlarni ishlab chiqdi. U shuningdek atom bombasi, kimyoviy qurollar va tajovuzkor qurollar kabi tahdidlarni ham yaratdi. Yana u televizor, avtomobil va kredit kartalari singari in`omlarni ham taqdim etdi. Bizning texnologiyaga bo`lgan munosabatimiz biz uning ajoyibotlarimizdan ta`sirlanishimizga ko`proq bog`liqdir.

Yangi texnologiyalar marketologlar uchun hayratlanarli imkoniyatlarni taqdim etadi. Masalan, siz o`zingiz xarid qilayotgan tovarlarinigizga juda kichik o`zatkichlar o`rnatilishi va uni sotib olish joyidan boshlab to uni iste`moldan so`ng uloqtirib yuborguningizgacha jarayonlarni yozib borishi haqida nima deb o`ylagan bo`lardingiz? Bir tomondan u iste`molchi va sotuvchilarga ustunliklarni taqdim etadi. Ikkinchi tomondan, u biroz qo`rqinchli bo`ladi.

Ko`plab firmalar allaqachon tovarlarni taqsimot kanallaridagi turli nuqtalarda kuzatib borish uchun "RFID" texnologiyasini qo`llanmoqda. •Masalan, "Wallmart" o`zining taqsimot markazlarida "RFID" texnologiyasini joriy etishlariga ta`minotchilarini undaydi. Bugungi kungacha, 600 mingdan ortiq "Wallmart" ta`minotchilari shunday qilishmoqda.

Texnologik muhit juda tez o`zgarimoqda. 100 yil yoki hatto 30 yil muqaddam mavjud b`olmagan bugungi kunning tovarlari haqida o`ylab ko`ring. Abraham Linkoln avtomobillar, samalyotlar, radiolar, eletr lampalari haqida umuman bilmagan. Woodrow Wilson televizor, avtomat idish yuvish moslamalari haqida bilmagan.

Yangi texnologiyalar yangi bozorlarni va imkoniyatlarni yaratdi. Biroq, har bir yangi texnologiya eskisini o`rnini egallaydi. Tranzistorlar vaakumli trubina sanoatiga zarar keltirdi. Raqamli forografiya plyonka sanoatiga ziyon keltirdi. Agar eski sanoatlar yangi texnologiyaga qarshi kurashsa yoki unga e`tibor bermasa, ularning biznesi yo`qolib boradi. Shuning uchun marketologlar yangi texnologiyalarni uzluksiz kuzatib borishlari kerak. **Siyosiy-Ijtimoiy Muhit.** Marketing qarorlari siyosiy muhitdagi o`zgarishar tomonidan

Siyosiy muhit.
qonunlar, hukumat agentliklari, ma`lum jamiyatdagi shaxslar va tashkilotlarga faoliyatini cheklaydigan yoki ularga ta`sir etadigan guruhlardan tashkil topadi.

katta ta'sirga uchraydi. Siyosiy muhit qonunlar, hukumat agentliklari, ma'lum jamiyatdagi shaxslar va tashkilotlarga faoliyatini cheklaydigan yoki ularga ta'sir etadigan guruhlardan tashkil topishi mumkin.

Hattoki eng kuchli advokatlar ham tizimni tartib-qoidalar, yo'riqlar yoki qonunchilik asoslari bilan yaxshi ihlashi tarafdoridir. Yaxshi ishlab chiqilgan qonunchilik yoki unga to'g'ri amal qilish adolatli biznes va raqobatni qo'llab-quvvatlaydi. Shuning uchun, hukumat muassasa siyosati – biznes faoliyatini jamiyat manfaatlari uchun cheklaydigan qonunlar va tartiblar yig'indisini ishlab chiqadi. Deyarli barcha marketing faoliyati turli qonun va yo'riqlar uchun sub'yekt hisoblanadi.

Xabardor kompaniyalar o'z menejerlarini tizim doirasidan tashqariga chiqishni rag'batlantiradi va "to'g'ri ishlarni qilish"ga yo'l beradi. Ushbu ijtimoiy ma'suliyatli firmalar uzoq muddatli istiqbolda o'z iste'molchilari manfaatlari va atrof-muhitni himoya qilish choralarini faol qidirishadi.

Madaniy muhit institutlar va boshqa kuchlardan tashkil topgan bo'lib, jamiyatga va uning asosiy qadriyatlariga, tasavvurlaiga, xoxishlariga va xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi.

Marketingning deyarli har bir jihati axloqiy va ijtimoiy javobgarlik masalarni o'z ichiga oladi. Afsuski, odatda ushbu masalalar manfaatlar qarama-qarshiligini o'z ichiga olganligi sababli, yaxshi niyatli odamlar u yoki bu masalada to'g'ri olib borilayotgan faoliyatga qarshi chiqishlari mumkin. Shu sabab, bir qancha sanoat va professional savdo

birlashmalari etika kodekslarini taklif qilishgan. Shu bilan birga, hozirgi kunda yanada ko'proq kompaniyalar ijtimoiy ma'suliyat bo'yicha siyosat, qo'llanmalar va boshqa tegishli dasturlarni rivojlantirmoqdalar.

Madaniy Muhit. Madaniy muhit institutlar va boshqa kuchlardan tashkil topgan bo'lib, jamiyatga va uning asosiy qadriyatlariga, tasavvurlariga, xoxishlariga va xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Insonlar ularning e'tiqodlari va qadriyatlarini shakllantiruvchi aniq jamiyatda o'sib-ulg'ayadillar. Ularning olam tasavvurlari boshqa insonlar bilan o'zaro aloqalarini aniqlab beradi. Quyidagi madaniy xususiyatlar marketing qarorlarini qabul qilishga ta'sir o'tkazadi. Madaniy qadriyatlarning doimiyliigi. Aniq jamiyatda insonlar ko'pdan ko'p e'tiqod va

qadriyatlarga ega bo'ladilar. Misol uchun amerikaliklarning ko'pchiligi shaxsiy erkinlik, mehnatsevarlik, turmush qurish va omadga sazovar bo'lishga ishonadilar. Ushbu e'tiqod va qadriyatlar kundalik hayotdagi spetsifik munosabatlar va xulq-atvorni shakllantiradi. Asosiy e'tiqod va qadriyatlar ota-onalardan farzandlariga o'tadi va maktab, maschit, biznes va xukumat tomonidan boyitib boriladi.

Ikkilamchi e'tiqod va qadriyatlar o'zgarishlarga molliroq bo'ladi. Nikohga ishonch asosiy e'tiqodlardan biri hisoblanadi; barvaqt nikohga kirish taxmini ikkilamchi e'tiqodga kiradi.

Marketologlar ikkilamchi e'tiqodlarni o'zgartira olishga imkoniga egadirlar, biroq birlamchi e'tiqodni o'zgartirish imkoniyatlari juda past darajadadir. Misol uchun oilani rejalashtirish sohaidagi marketologlarning insonlarni kechroq nikohga undashlari umuman nikohga kirmaslikka undashlaridan ko'ra samaraliroq ta'sirga ega bo'ladi.

Ikkilamchi madaniy qadriyatlardagi o'zgarishlar. Asosiy qadriyatlar o'zgarmagandek tuyulsada, haqiqatda madaniy tebranishlar hosil bo'ladi. Yoshlarnig soch prichyoskalari va kiyinish me'yorlariga mashhur musiqiy guruh, shaxslar, kinoning ta'sirini ko'rib chiqamiz.

Marketologlar yangi imkoniyatlarni yoki tahdidlarni aniqlash uchun madaniy o'zgarishlarni bashorat qilishga urinadilar. Jamiyatning asosiy madaniy qadriyatlari insonlarning o'zlari va o'zgalarni tasvirlashlarida, takshilotga, jamiyatga, tabiatga va olamga bo'lgan tassavurlarida ifodasini topadi.

Ko'pchilik yirik firmalar va minglab kichik kompaniyalar xalqaro bozorda faoliyat yuritadilar. Raqobat bugun ushbu kengroq muhitdagi o'zgarishlarni doim nazorat qilishi va baholashi lozim. Xavf va imkoniyatlar xom-ashyo materiallariga oson ega bo'lish, mamlakatlarda valyuta kurslari va siyosiy qarorlarning o'zgarishi natijasida vujudga kelishi mumkin.

Firmaning umumiy strategiyasi yoki hukumat siyosatining boshqa mamlakatlarga taaluqli bo'lgan qismi kompaniya yoki tarmoqni himoya qilish yoki kengaytirish bo'yicha harakatlarni ko'zda tutishi mumkin. Raqobatchilar tomonidan tanlangan strategiya oldida firmaning o'z strategiyasi ichki bozorni

mustahkamlash, xorijiy raqiblardan davlat himoyasini izlash yoki xalqaro aktivlikni kengaytirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin.

Hech qaysi tashkilot o‘z raqiblarining mavjud va mumkin bo‘lgan aks ta‘sirini e‘tiborga olmasligi mumkin emas. Porter Maykl (professor) raqib degan obyekt tahlilini rahbariyat javob berishi kerak bo‘lgan aniq savollarga ajratadi: «Raqib nimaga asoslanib faoliyat yuritmoqda?», «Raqib nima qilyapti?» va «U nima qilishi mumkin?» raqib tahlilida to‘rt diagnostik unsur mavjud: 1) raqiblar kelajak maqsadlarining tahlili; 2) raqiblar joriy strategiyasini baholash; 3) mazkur raqiblar faoliyat yuritayotgan tarmoq obzori; 4) raqiblarning kuchli va zaif tomonlarini chuqur o‘rganish. Rahbariyatga ushbu unsurlarni batafsil o‘rganishda yordam berish uchun Porter to‘rtta oddiy savolni taklif etadi:

Raqib o‘zining hozirgi holati bilan qoniqadimi?

Raqib strategiyada qanday mumkin bo‘lgan, ehtimoliy o‘zgarishlarni amalga oshiradi?

Raqibning zaif tomoni nimada?

Nima raqib tomonidan eng yirik va samarali javob chora-tadbirlarga olib keladi?

Ijtimoiy omillar jamiyatning o‘zgarayotgan kutishlari, munosabatlarini o‘z ichiga oladi. Hozirgi kunda muhim omillarga tadbirkorlikka munosabat, jamiyatda ayollar va milliy kamchiliklarning o‘rni, iste‘molchilar manfaatlarini himoya qilish harakati kiradi. Ba’zida aynan ijtimoiy omillar tashkilot uchun eng katta muammolarni tug‘diradi. Ijtimoiy omillarning o‘zgarishlariga samarali aks ta‘sir ko‘rsatish uchun korporatsiyaning o‘zi yangi atrof muhitga moslashgan holda o‘zgarib borishi lozim.

Tashqi muhit tahlili yordamida tashkilot u mazkur muhitda to‘qnashayotgan havf va imkoniyatlar ro‘yxatini tuzishi mumkin. Ro‘yxat omillarning ulushi (mazkur tashkilot uchun har bir omilning ahamiyatini o‘zgartirishi uchun) va omilning tashkilotga ta‘sirini baholashni o‘z ichiga oladi.

Ro‘yxat tahlilidan keyin rahbariyat tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholashi lozim. Muvaffaqiyatli boshqaruv uchun rahbariyat tashkilotning ichki potentsial imkoniyatlari va

kamchiliklari, shuningdek tashqi muammolari haqida to'liq tasavvurga ega bo'lishi shart.

Rahbariyat to'qnashadigan keyingi muammo bo'lib firma tashqi imkoniyatlardan foydalanishi uchun ichki kuchlarga ega ekanligini, shuningdek tashqi xavflar bilan bog'liq bo'lgan muammolarni murakkablashtirish mumkin bo'lgan ichki zaif tomonlarni aniqlash hisoblanadi. Ichki muammolar diagnozi amalga oshiriluvchi jarayon boshqaruv tekshiruvi deyiladi. U tashkilotning strategik kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun mo'ljallangan metodik baholashdan iborat.

Soddalashtirish maqsadida tekshiruvga beshta funktsiya-marketing, moliya (buxgalteriya hisobi), operatsiyalar (ishlab chiqarish) inson resurslari, korporatsiya madaniyati va tarzini kiritish tavsiya etiladi.

Marketing funktsiyasini tekshirishda tahlil qilish uchun ettita umumiy sohalar e'tiborga molik:

- 1.Bozor ulushi va raqobatbardoshlik;
- 2.Buyumlar assortimentining turli xilligi va sifati;
- 3.Bozorning demografik statistikasi;
- 4.Bozor tekshiruvlari va yangiliklarni ishlab chiqish;
- 5.Mijozlarga sotuvdan oldin va undan keyin xizmat ko'rsatish;
- 6.Samarali sotuv, reklama va tovarni bozorga olib kirish;
- 7.Foyda.

Moliyaviy holat tahlili tashkilotga foyda keltirishi mumkin va strategik boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirishga yordam berishi mumkin.

Nixoyat, bevosita yuqori rahbariyat javob beruvchi boshqa omillarni ham ajratish mumkin. Ular firma ichki va tashqi holatining normal faoliyatini saqlab turish uchun rahbariyat shug'ullanishi lozim bo'lgan muhim masalalarni o'z ichiga oladi. Bu noan'anaviy omillar tashkilotning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ularga korporatsiyaning madaniyati va imidji kiradi. Tashkilotdagi atmosfera va iqlim korporatsiya madaniyati deyiladi. Madaniyat tashkilotdagi urf-odatlar, an'analarni aks ettiradi. Rahbariyat bu madaniyatdan ma'lum toifadagi xodimlarni jalb qilish va ma'lum turdagi o'zini tutishni

rag'batlantirish uchun foydalanadi. Korporatsiya imidji xodimlar, mijozlar va butun jamoat fikri yordamida yaratuluvchi tasavvurga tegishlidir. Bu taassurot mijozlarni ma'lum firmalardan tovarlarni xarid qilishga rag'batlantiradi. Firmaning madaniyati va imidji kompaniya obro'si bilan mustahkamlanadi yoki susayadi.

4.4.Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash.

Kompaniya axvoli tahlilining muhim qismi-bu firma xarajatlarining raqobatga bardoshlilikini aniqlashdir. Baxolardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

- 1) xom - ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- 2) texnologiyaning turliligi va jihozlar yoshining turliligi;
- 3) ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;
- 4) raqiblarning inflyatsiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bogliqlik darajasining turliligi;
- 5) marketing xarajatlarining turliligi;
- 6) transportirovka xarajatlarining turliligi ;
- 7) sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining har bir bo'ginida tahlil o'tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo'ladi.

Asosiy faoliyat doirasida:

- moddiy-texnika ta'minoti;
- tayyorlash;
- tovarlarni iste'molchilarga etkazish;
- sotish va marketing;
- xizmat ko'rsatish;

Qo'shimcha faoliyat doirasida:

- tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;
- inson resurslarini boshqarish;
- umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to'g'ri baxolash uchun menedjer 4 ta ishni bajarishi lozim:

- firmaning qiymatlar zanjirini tuzish;

- zanjir ichida turli uchastkalar o'rtasidagi aloqani o'rganish;

- bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;

- solishtirma baxolash o'tkazish;

Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam. Kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish etarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq tahlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi:

- hozirgi vaqtda kompaniya o'zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;

- amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustahkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;

- asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o'ringa ega;

- hozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;

- tarmoqning xarakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o'zining pozitsiyasini ximoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish zarur:

1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxati tuziladi;

2-qadam - har bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;

3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashtiriladi;

4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jixatlari haqida xulosa chiqariladi.

4.5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda¹⁴.

"Toyota"ning bugungi kungi muvaffaqiyati eng avvalo, iste'molchilar uchun eng maqbul marketing xizmatlarini taklif etishi bilan bog'liq. Ko'plab sotilgan avtomobillarini qaytarib olishiga qaramay iste'molchilarga eng yaxshi xizmatlarni taqdim

¹⁴ Philip Kotler., Gari Armstrong. "Prinsiples of marketing" 2014.719 p

etuvchi birinchi raqamli kompaniya sifatida e'tirof etilmoqda.

“Toyota” biznes faoliyatini “Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda” degan konsepsiyasi asosida olib boradi. Bu konsepsiya 1935 yilda yaratilgan bo'lib, “Toyota” guruhining iste'molchilarga eng maqbul xizmat ko'rsatishni ta'minlaydigan etakchi falsafasiga aylanib ulgurgan. Bu konsepsiya kompaniyaning ta'minotchilari tomonidan ham qabul qilingan. Iste'molchi qiymati bo'yicha axborotlarni ular doimiy ravishda yig'ib, tahlil qilib borishadi. Bunday axborotlar dillerlar, xaridorlar, vositachilar, hamda jamotchilik fikrlariga asoslangan holda to'planadi. Bularning ichida iste'molchilarning ko'rsatilgan xizmatlar bo'yicha fikr-mulohazalari hamda takliflari juda muhim rol o'ynaydi. Quyida kompaniya haqidagi ba'zi iste'molchilarning fikrlarini keltiramiz:

- kompaniyaning iste'molchilaridan biri o'zining “Toyota” rusumli avtomobilida do'stining dafn marosimiga ketayotgan paytda, avtomobilning motor qismida qandaydir g'alati tovush



kelayotganing payqab qoladi. Va shu yaqin atrofdagi kompaniyaning servis xizmati ko'rsatuvchi shaxobchasiga boradi. U erda ta'mir uchun navbatda turgan avtomobillar juda ko'p edi. Shunda mijoz u shoshayotganligi va mashinasini zudlik bilan tekshirib berishlarini so'raydi. Navbatga qaramasdan aynan shu mijoz uchun shaxobcha menejering o'zi servis xizmatini ko'rsatib, avtomobilni sozlab beradi. Hattoki, dafn marosimiga ketayotgani uchun, mijozdan xizmat haqini olishmaydi. Bundan mijoz ta'sirlanib, kompaniya tomonidan iste'molchilar uchun ko'rsatiladigan xizmati haqida ijobiy fikr bildiradi. Va bu haqida barcha tanish va yaqinlariga so'zlab beradi.

“Toyota” 2010 yilda “iste'molchi birinchi” deb nomlangan o'quv markazini tashkil etdi. Unda tayyorlanayotgan xodimlarga

iste'molchilar uchun qaerda va qachon bo'lishidan qat'iy nazar qiymat va qoniqish beradigan xizmatlarni qanday qilib ko'rsatilishi bo'yicha dars mashg'ulotlari o'qitiladi¹⁵.

Shuningdek, kompaniya iste'molchilarga qulay bo'lishi uchun "Istemolchilarga ko'maklashish" markazlarini tashkil qilgan. Unda yil 12 oy mijozlarga qo'ng'iroqlar orqali bepul maslahatlar berib boriladi. Kompaniya uchun iste'molchilar qanday qadrligini 24 soat qo'ng'iroqlarni kutib, o'zlarini vaqtini ular uchun ajratishga bag'ishlashidan ko'rish mumkin. "Istemolchilarga ko'maklashish" markazlari turli tabiiy ofatlar ro'y berishi mumkin bo'lgan vaqtlarda, o'z mijozlarini xavfsizlik uchun ogohlantirish xizmatini ham tashkil etgan.

Tayanch so'z va iboralar: strategik pozitsiya, strategik mavqe, raqobat pozitsiyasi, kuchli va zaif tomonlar, marketing, qiymat, samaradorlik, raqobatgabdoshlik.

Nazorat savollari:

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi.
2. Kompaniya strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlilini tushuntiring.
3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
4. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam ?
5. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi ?
6. Marketing funksiyasini tahlil qilishda qaysi ko'rsatkichlarga e'tibor qaratiladi ?
7. Qiymat yaratuvchi zanjir nimalardan iborat ?
8. Kompaniya ahvolining tahlili qanday amalga oshiriladi ?
9. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
10. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabdoshliligi qanday aniqlanadi?

¹⁵ Philip Kotler., Gari Armstrong. "Prinsiples of marketing" 2014.719p

5-BOB. Strategiya va raqobatchilik ustunligi.

Reja :

- 1.Raqobat ustunligi tushunchasining mazmuni va mohiyati.
- 2.Asosiy raqobat strategiyalari.
- 3.Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.
- 4.Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.
- 5.Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.
- 6.Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

5.1.Raqobat ustunligi tushunchasining mazmuni va mohiyati.

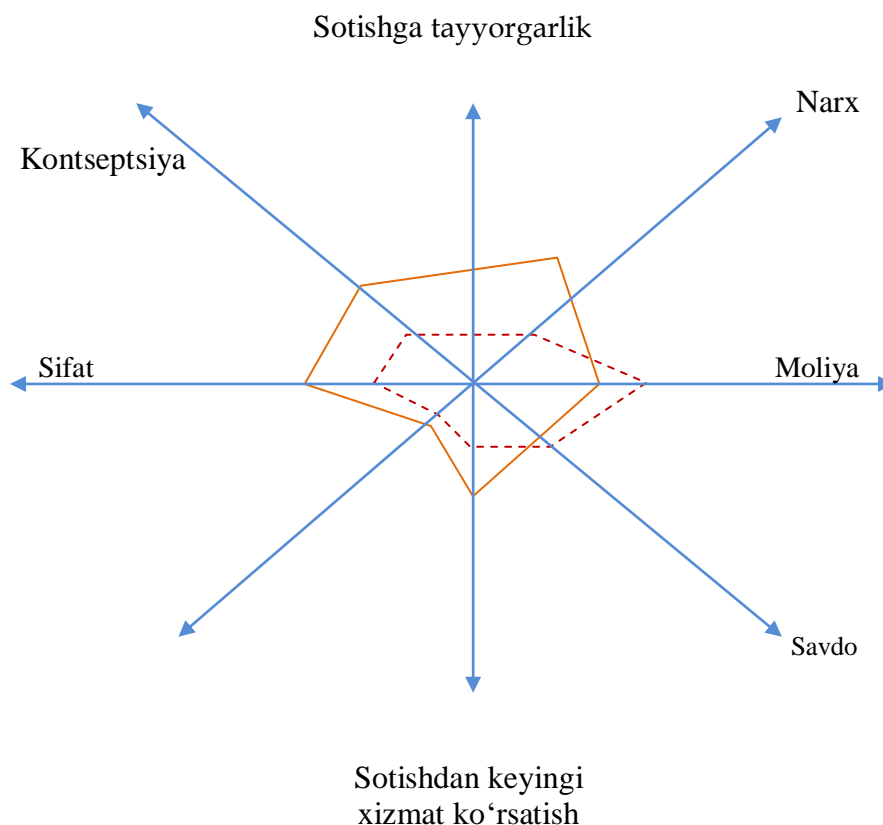
Raqobat ustunligi
raqobatchilar ustidan mijozlarga yuqoriroq qiymat taklif etish orqali ustunlikka erishishdir

Bugungi bozorda muvafaqqiyat qozonish uchun kompaniyalar, nafaqat tovarlarni boshqarishda balki, ular bilan qiyin iqtisodiy muhit va kuchli raqobat sharoitida mijoz munosabatlarini boshqarishda ham mahoratli bo‘lishlari kerak. Mijozlarni tushunish juda muhim, lekin buning o‘zi yetarli emas. Mijozlar bilan samarali munosabatlar qurish va raqobat ustunligini qo‘lga kiritish maqsadli mijozlarga raqiblardan ko‘ra ko‘proq qiymat va qoniqish yetkazib berishni talab etadi. Mijozlar raqobat ustunligini raqobatchilardan ustunlikni beradigan mijoz ustunliklari sifatida ko‘radi¹⁶.

Ushbu bobda, biz kompaniyalar qanday qilib mijozlar bilan samarali mijoz munosabatlarini qurishi va bu munosabatlarni saqlab qolish uchun muvafaqqiyatli, mijoz qiymatiga asoslangan strategiyalarni ishlab chiqadigan hamda raqobatchilarini tahlil qiluvchi raqobatbardosh marketing strategiyalarni ko‘rib chiqamiz. Birinchi bosqich raqobatchilar tahlili - eng asosiy raqobatchilarni aniqlash, baholash va ularni tanlash jarayoni hisoblanadi. Ikkinchi bosqich raqobatbardosh marketing strategiyasidir.

¹⁶ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014 yil.

Raqobatchi tahlili. Raqobatchilarning tahlili real yoki potentsial raqobatchilar qatoriga kiritish mumkin bo‘lgan firmalarni aniqlashni bildiradi. Bo‘lishi mumkin bo‘lgan raqobatchilarni baholashning eng maqsadga muvofiq usullari - mavjud ma’lumotlar asosida maxsus ekspertlik tadqiqotlari va bilvosita hisob-kitoblar. Raqobatchilar tahlilida “aks ettirish” usuli ijobiy natijalar berishi mumkin. Bu usul qiziqtirgan korxonaga haqidagi axborotni uning mijozlari yoki vositachilaridan bilishdan iborat. Korxonaga va asosiy raqobatchilarning imkoniyatlarini taqqoslashning juda qulay vositasi raqobatbardoshlik ko‘pburchaklarini tuzishdir (15-rasm). Ular vektor o‘qlar ko‘rinishida tasvirlangan faoliyatning eng muhim yo‘nalishlari korxonaga va raqobatchilar mavqelari baholarining grafik birlashmalaridan iborat.



15-rasm. Raqobatbardoshlik ko‘pburchaklari (uzluksiz va punktir chiziqlar -har xil korxonalar)

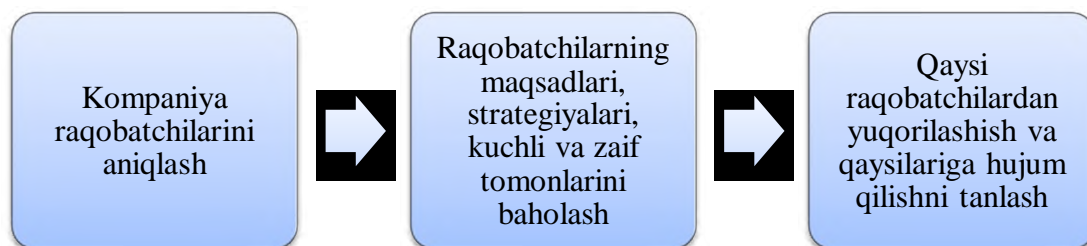
Korxonaga va asosiy raqobatchilar faoliyatining taqqoslanadigan yo‘nalishlari sifatida quyidagilar tanlanishi mumkin: tovar yoki xizmat kontseptsiyasi, sifati, narxi, moliya, savdo, sotgandan keyin xizmat ko‘rsatish, tashqi siyosat,

soʻtishdan oldingi tayyorgarlik. Turli xil korxonalarining raqobatbardoshlik koʻpburchaklarini bir-birining ustiga qoʻyish orqali bir korxonaning ikkinchisiga nisbatan kuchli yoki kuchsiz tomonlarini aniqlash mumkin.

Marketing mikro-muhitining omillarini baholash korxonaga qiziqayotgan yoki uning qoʻyilgan maqsadga erishish qobiliyatiga taʼsir koʻrsatayotgan odamlar guruhini aniqlashdan iborat. Bu guruhlar taʼminotchilar, marketing vositachilari, moliya muassasalari, davlat idoralari, fuqarolar guruhlaridan iborat.

Maʼlumki, har qanday korxonaning faoliyati tashqi muhit omillari taʼsirida amalga oshiriladi. Ular tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan past darajada yoki umuman nazorat qilinmaydi. Bu omillar ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, siyosiy va madaniy omillarga boʻlinadi. Yigʻindida ular korxonaning tijorat faoliyati natijalariga taʼsir etib, koʻp jihatdan kelajakdagi istiqbolini belgilaydi.

Samarali marketing strategiyasini rejalashtirish uchun, kompaniya raqobatchilari haqida iloji boricha koʻproq bilishi kerak. U doimiy ravishda oʻzining marketing strategialari, tovarlari, narxi, kanallari, va siljitish harakatlarini yaqin raqobatchilari bilan solishtirishi kerak. 16-rasmda tasvirlanganidek, raqobatchi tahlili avvalo raqobatchilarni aniqlash va baholash hamda ularga hujum qilish yoki ulardan qochish uchun ularni tanlash jarayonlarini oʻz ichiga oladi.



16-rasm. Raqobatchilarni aniqlash bosqichlari.

Raqobatchi tahlili

eng asosiy raqobatchilarni aniqlash: ularning maqsadlarini, strategiyalarini, kuchli va zaifligini baholash hamda qaysi raqibdan qochish va qaysi biriga hujum qilishni tanlash

Raqobatchilarni aniqlash. Odatda, raqobatchilarni aniqlash juda oddiy vazifa kabi ko‘rinadi. Tor darajada, kompaniyalar o‘zlarining raqobatchilarini o‘zlari bilan bir xil tovar va xizmalarni bir xil narxlarda taklif qiluvchi boshqa kompaniyalar sifatida ko‘rishadi. Shu sababli, “Abercrombie & Fitch” “Gap” ni eng asosiy raqobatchisi sifatida ko‘rishi mumkin, lekin “Nordstorm” yoki “Target”ni emas. The “Ritz-Carlton” “Four Season” (To‘rt Mavsum) kompaniyasini o‘zining raqobatchisi kabi ko‘rishi



Raqobatchilarni aniqlash. O‘zining “Nature’s Original Energy Bar” reklama kompaniyasida, “Dole” bananlarini meva sifatida emas balki, to‘yimli, arzon quvvatni ko‘paytiruvchi sifatida pozitsiyalaydi.

nisbatan raqobatchi deb hisoblashi mumkin. Chuqurroq e‘tibor bersak, raqobatchilar bir xil mahsulot ishlab chiqaradigan va uni yetkazib berish bilan shug‘ullanadigan har xil kompaniyalarni o‘z ichiga olishi mumkin. Bu yerda biz “Ritz-Carlton” o‘zini nafaqat boshqa mexmonxonalarga balki, juda charchagan sayohatchilar uchun shunchaki yotoq joyini taklif qiluvchilarni ham raqobatchisi sifatida ko‘rishi mumkin. Nihoyat, raqobatchilar

mumkin, lekin “Holiday Inn”, “Hampton Inn”, yoki boshqa minglab nonushta va yotoq taklif etadigan mehmonxonalar emas. Biroq, shunga qaramay kompaniyalar juda ko‘p turdagi raqobatchilarga duch kelishadi¹⁷.

Kompaniyalar raqobatchilarini bir xil tovar sotadigan bitta sinfga oid firmalar singari ko‘rishlari mumkin. Shu sababli, “Ritz-Carlton Hotel” o‘zini boshqa mehmonxonalarga

¹⁷ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014 yil.

istemolchilarning aynan o'sha puli uchun kurashadigan kompaniyalarni ham o'z ichiga olishi mumkin.

Kompaniyalar "raqobatchi xatosi"dan qochishlari kerak. Kompaniyalar hozirgi raqobatchilaridan emas balki keyin paydo bolish ehtimoli bo'lgan raqobatlaridan qo'rqishi kerak. Masalan, 161 yildan keyin "Western Union"ning telegram biznesiga chek qo'ygan bevosita raqobatchilar bo'lmagan. "Tower Records" musiqa sotish kompaniyasi boshqa an'anaviy musiqa kompaniyalar tufayli bankrot bo'lgani yo'q balki, chegirmachilar "Best buy" va "Walmart", va "iTunes" va boshqa raqamli musiqa yuklash xizmatlarini taqdim qiluvchilar kabi kutilmagan raqobatchilarning qurboniga aylangan. "Kodak" kompaniyasi "Fuji" singari film ishlab chiqaruvchi kompaniya tufayli emas balki raqamli kamera ishlab chiqaruvchi kompaniyalar tufayli raqobatdan chiqib ketdi (Real Marketing 18.1 ni ko'ring). Raqobatchilar borasidagi xatoning boshqa misoli-bu AQSh Pochta xizmatidir (USPS):

USPS so'ngi statistik ma'lumotlarga ko'ra yiliga \$5.1 million AQSh dollar yo'qotmoqda. Lekin, bu uning to'g'ridan-to'g'ri bo'lgan raqobatchilari "FedEx" yoki "UPS" tufayli emas. Balki, bu raqobatchi "USPS" so'ngi 20 yil ichida hatto tasavvur qila olmagan va "elektron ovunchoqlar" deb ataluvchi shaxsiy hayotda va biznesda foydalaniladigan e-mail, yozishuvlar, va onlayn o'tkazmalar hisoblanadi. Internetdan foydalanish ommalashgani sababli, shaxsiy hayotda va biznesda maktub pochta tashlashidan foydalanish ko'lami tushib ketdi. Oxirgi yilda, "USPS" 5 yil oldingiga nisbatan ko'zga tashlanarli darajadagi 45 milliard kam xat yetkazib berishni amalga oshirdi. Bu ahir 45 milliard! "USPS"ning javobi: pochta markasi narxini atayin oshirish, xodimlarni ishdan bo'shatish, va pochta yetkazib berish muddatini 5 kundan 3 kunga qisqartirishi bo'ldi. Bunday harakatlar maktublar hajmini yanada qisqarishiga sabab bo'ladi. Yechim nimada? Agar men bunga yechim topsam, sizga e-mail orqali javob yozaman.

Kompaniyalar o'zlarining raqobatchilarini sanoat nuqtai nazaridan ham kelib chiqib ayta oladilar. Ular o'zlarini neft va gaz sanoatida, farmatseptika sanoatida, va toza ichimlik sanoatida ko'rishlari mumkin. Kompaniya agar u sanoatdagi samarali

o'yinchi bo'lishni umid qilsa, raqobat qoidalarini tushunishi kerak. Kompaniyalar o'zlarining raqobatchilarini bozor nuqtai nazarida ham aniqlay oladilar. Bu yerda ular raqobatchilarni bir xil ehtiyojdagi mijozlar ehtiyojini qondirishga yoki o'sha guruh iste'molchilar bilan munosabatlar qurishga harakat qilayotgan kompaniyalar sifatida aniqlashlari mumkin.

Sanoat nuqtai nazaridan kelib chiqib, "Pepsi" o'zining raqobatchilari sifatida "Coca-Cola" va "Dr Pepper Snapple Group"ni ko'rishi mumkin. Lekin bozor nuqtai nazaridan, xaridorlar juda ham "chanqoq bosti ichimlik" larni xohlaydilar va bu butilkali ichimlik suvi, energetik ichimliklar, mevali ichimliklar, muzlatilgan choylar, va ko'plab boshqa turdagi mevali ichimliklar tayyorlovchilar tomonidan qondiriladi. ● Shunga o'xshash, "Dole" o'zining bananlari uchun raqobatchilarni boshqa meva ishlab chiqaruvchilar sifatida aniqlashi mumkin. Lekin izlanishlar shuni korsatdiki, banan sport ichimliklari bilan bir xil energiyani berar ekan, va unga hech qanday sun'iy ingredientlar qo'shilmaydi, va uni ancha past narxda xarid qilish mumkin. Umuman olganda, raqobatning bozor konsepsiyasi kompaniyaning ko'zini haqiqiy va potensial raqobatchilar uchun keng ochadi.

Raqobatchilarni baholash. Eng asosiy raqobatchilarni aniqlab bo'lgach, marketing boshqaruvi shu savollarni beradi: Raqobatchilarning maqsadlari qanday? Ular bozorda nimani izlashadi? Ularning strategiyalari qanday? Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari nimadan iborat, va kompaniya amalga oshirishi mumkin bo'lgan xarakatlarga ular qanday javob qaytarishadi?

**Strategik
guruh**

sanoatdagi bir
xil strategiyaga
amal qiladigan
firmalar guruhi

Raqobatchilar maqsadlarini aniqlash. Har bir raqobatchi o'zining bir nechta aralash maqsadlarga ega. Kompaniya raqobatchi kompaniyaning hozirgi foyda ko'rish miqdori, bozordagi ulushi, naqd pul aylanmasi, texnologik yetakchiligi, servis yeakchiligi va boshqa maqsadlari haqida bilishni istaydi. Raqobatchining maqsadlar miksini bilish raqobatchini hozirgi holatdan qoniqishi yoki



Raqobatchi reaksiyasi. Bazi sanoatlarda raqobatchilar bir-biri bilan inoq bo'lishadi; bazilarida esa ular bir-biri bilan doimiy jang olib borishadi. Masalan, "US Wireless" sanoatidagi "Verizon Wireless" va "AT&T" bir-biriga shavqatsizlarcha taqqoslama reklamalarida hujm qilib kelishgan.

qoniqmaganligini va raqobat harakatlariga qanday aks ta'sir bildirishlarini oshkor etadi.

Kompaniya raqobatchilarining maqsadlarini turli segmentlar bo'yicha ko'rib chiqishi kerak. Agar kompaniya raqobatchisi yangi segmentni topganligini aniqlasa, bu imkoniyat hisoblanishi mumkin. Agar kompaniya raqobatchisini segmentni ichida yangi harakat qilganini aniqlasa, endi u ko'rib chiqiladi va iloji boricha qo'lga olinadi.

Raqobatchilarning reaksiyasini baholash. Keyin, kompaniya:

Raqobatchilarimiz endilikda nima qilishadi? degan savolning javobini bilishni xohlaydi. Raqobatchilarning maqsadlari, strategiyalari, va kuch va zaifliklari oddiygina qilib harakat deb ataladi. Gohida uni raqobatchiga nisbatan reaksiya deb atashadi, masalan narxni tushurish, promoshin, yoki yangi mahsulotni taqdim etish. Qo'shimchasiga, har bir raqobatchi o'zining biznes yuritish falsafasi, aniq ichki madaniyat va yetaklovchi ishonchlariga ega. Marketing boshqaruvchilari raqobatchilarining tafakkuri haqida chuqur tushunchaga ega bo'lishlari kerak agar ular raqobatchi ularning ishiga qanday reaksiya ko'rsatishini bilishni xohlasalar albatta.

Har bir raqobatchi turli reaksiya ko'rsatadi. Bazilari raqobatchining harakatlariga zudlik bilan va kuchli tarzda reaksiya bildirmaydi. Ular xaridorlarining sodiq ekanligini his etishlari mumkin, ular harakatni payqashga kechikkan bolishlari mumkin, yoki qarshi harakat uchun moliyaviy yetishmovchilik kelib chiqqan bolishi mumkin. Bazi raqobatchilar faqat bazi harakatlarga javob qaytarishadi boshqalariga emas. Bazilari esa har bir harakatga kuchli tarzda javob qaytarishadi. Shu sababli, "P&G" raqobatchilariga bozorga yangi mahsulot kirgizishga

osonlikcha ruhsat bermaydi. Ko‘plab firmalar “P&G” ning kuchli reaksiyasi uchun u bilan raqobatda bo‘lishni istashmaydi.

Bazi sanoatlarda raqobatchilar bir-biri bilan inoq bo‘lishadi; bazilarida esa ular bir-biri bilan katta jang olib borishadi. Masalan, “US Wireless” sanoatidagi raqobatchilar ko‘p yillar davomida bir-birlarini tomog‘laridan tutib kelishgan. “Verizon Wireless” va “AT&T” bir-biriga shavqatsizlarcha taqqoslama reklamalarida hujum qilishdi. “Verizon Wireless” kompaniyasi “iPhone”ni sotuvga qo‘yganida “Endi meni eshitayapsanmi?” degan da‘vatni raqobatchi uchun qarshi qo‘lladi. “AT&T” esa uning xaridorlari ham “iPhone” orqali gaplasha olishini va “Verizon”da yo‘q bo‘lgan Internetni taqdim etdi. Yaqinda, “Apple”ning “4G-iPad” sotuvida, kurash yanada kuchli tus oldi. Hujum uchun raqobatchini tanlash yoki ulardan uzoqroq bo‘lish. Kompaniya allaqachon o‘zining asosiy raqobatchilarini mijozlarini maqsad qilish, pozitsiyalash va marketing miks strategiyalari borasida avvalgi qarorlari orqali tanlab bo‘lgan. Boshqaruv endi qaysi raqobatchi bilan faol tarzda raqobatlashishi borasida qaror qilishi kerak.

Kuchli yoki zaif bo‘lgan raqobatchilar. Kompaniya bir necha turdagi raqobatchilarga e‘tibor qaratishi mumkin. Ko‘plab kompaniyalar asosan kuchsiz bo‘lgan raqobatchilar bilan kurashishni afsal korishadi. Bu kam vaqt va kam resursni talab qiladi. Lekin bu vaziyatda firma juda kam foyda ko‘radi. Siz firma kuchli raqobatchilar bilan maxoratlarini charxlab olishlari uchun ham kurashishlari lozim deb o‘ylaysiz. Bazida, kompaniya o‘zi xohlamasa ham bunday to‘qnashuvdan qocha olmaydi, xuddi “Verizon” va “AT&T” bilan bo‘lgani kabi. Lekin, eng kuchli raqobatchilar ham kamchiliklarga ega bo‘lishadi, va ularga qarshi kurashish juda katta foyda keltirishi mumkin.

Iste`mol qiymati tahlili iste`mol qiymati qanday naf keltirishi va turli raqobatchilar turdosh qiymatlarini qanday baholashlarini aniqlash bo`yicha olib boriladigan tahlil

Raqobatchining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdagi foydali vosita-bu iste`mol qiymati tahlilidir. Iste`mol qiymati tahlilining maqsadi maqsadli iste`mol qiymati qanday naf keltirishi va turli raqobatchilar turdosh qiymatlarini qanday baholashlarini aniqlash hisoblanadi. Iste`mol qiymati tahlilini olib borishda, kompaniya birinchi

navbatda iste`mol qiymatining xususiyatlari va bu xususiyatlarda mijozlarning o`rni muhimligini aniqlab olishi lozim. Keyin, bu ishlarni raqobatchilarga qarshi qo`llashning ahamiyati tahlil qilinadi.

Raqobat ustunligiga erishish uchun kalit bu, kompaniyaning takliflarini uning asosiy raqobatchilarining takliflariga nisbatan taqqoslab tekshirish hisoblanadi. Kompaniya raqobatchilari qila olmaydigan yo`l bilan mijozlar ehtiyojini qondiradigan bozorda o`z o`rnini topishni xohlaydi. Agar kompaniya xaridor uchun raqobatchilariga nisbatan yaxshiroq taklif kiritrsa, u bunda baland narx va yuqori darajadagi foydaga erishishi mumkin, yoki u o`zning hozirgi vaqtdagi narxini saqlagan holda bozorda ko`proq ulushga egalik qilishi mumkin. Lekin, kompaniya o`zining raqobatchilariga nisbatan kamroq hajmda ish bajarayotgan bo`lsa, demak o`sha yo`nalishdagi ishlari uchun yanada kuchliroq reja ishlab chiqishi kerak va uni muhim amalga aylatirishi zarur.

Yaqin yoki o`zoq raqobatchilar. Ko`p kompaniyalar ularga uzoq bo`lgan raqobatchilardan ko`ra, ularning o`zlariga o`xshashroq bo`lgan yaqin raqobatchilari bilan kurashadilar. Shuning uchun, "Nike" "Timberland" yoki "Keen"ga nisbatan "Adidas" bilan ko`proq raqobatlashadi. Va "Target" "Neiman Marcus" yoki "Nordstrom"ga nisbatan "Walmart" bilan kurashadi.

Ayni vaqtda, kompaniya o`ziga yaqin bo`lgan raqobatchiini yo`q qilishdan uzoqlashishni ham xohlashi mumkin. Masalan, 1970-yilning oxirida, bozor yetakchisi "Bausch & Lomb" boshqa yumshoq kontakt liznalari ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga qarshi tajovuzkorona hujum qila boshladi. Biroq, bu hujum kuchsiz kompaniyani juda kuchli bo`lgan kompaniyalar, masalan, "Johnson&Johnson" (J&J) ga sotilib ketishiga sabab bo`ldi. Natijada, "Bausch & Lomb" kompaniyasi juda kuchli bo`lgan raqobatchilar bilan yuzlashishiga to`g`ri keldi va uning natijasida katta talofat ko`rdi. "J&J" bor yog`i 20,000,000 AQSh dollariga teng yillik sotuv hajmiga ega kichik kompaniya "Vistakon"ni ham sotib oldi. Boy va kuchli kompaniya tomonidan sotib olingan "Vistakon" ancha rivojlandi va o`zining olamshumul bir martalik "Acuvue" linzalarini ishlab chiqdi. "Vistakon" tutkan yo`l orqali "J&J" Amerikada 44% bozordagi ulush bilan eng kuchli linza

ishlab chiqaruvchi kompaniyaga ayalandi, va “Bausch & Lomb” kompaniyasi 11% bozor ulushi bilan 4-o‘rinda qoldi. Bu holatda, kichik raqobatchiga nisbatan bosim o‘tkazish kuchli raqobatchiga to‘qnashishga olib keldi.

Yaxshi va yomon raqobatchilar. Kompaniyaga raqobat juda zarur va bundan kompaniya foyda ko‘radi. Raqobatchilarning borligi bir nechta strategik foydaga sabab bo‘ladi. Raqobatchilar bozor va mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini bir-birlari bilan ulashishlari mumkin va ular yangi texnologiyalarni o‘zlashtirishga yordam beradi. Ular kam jozibali segmentlarga xizmat ko‘rsatishlari mumkin yoki ko‘proq Tovar diferensiasiyasiga olib kelishi mumkin. So‘ngida, raqobatchilar umumiy talabning o‘shishiga yordam berishlari mumkin. Masalan, siz “Apple”ning yangi uslubdagi “iPad”i “Amazon”ning kichik va didsiz bo‘lgan va “iPad” namoyish etilishidan uch yil oldin bozorda paydo bo‘lgan “Kindle” e-readeriga kuchli ta’sir o‘tkazdi deb o‘ylashingiz mumkin. Lekin ko‘p tahlilchilar “Apple” “Kindle” qotilini yaratdi deb o‘ylashgan. ●Biroq, “iPad”ning



Yaxshi yoki yomon raqobatchilar. “Amazon”ning “Kindle” elektron kitob o‘qish moslamasi uchun xavotir solishdan ko‘ra, “Apple”ning “iPad” i ikkala kompaniyaga foyda keltirgan planshet bozoridagi talabni oshirib yubordi

ixtirochilari ajablanarli darajadagi ishni amalga oshirishdi va bu ikkala kompaniya uchun ham foyda olib keldi. “Kindle”ning savdosi yangi “iPad” taqdimotidan so‘ng oshib ketdi. Va shunday bir vaqtda “Apple” yuqori narxdagi planshet bozorining katta ulushidan zavq olsa, “Amazon”ning “Kindle”i past-narxdagi planshetlar bozorida yetakchi bo‘ldi. Bonus bo‘lgani singari, “iPad”dan foydalanish, “Amazon”ning elektron kitoblari va boshqa raqamli tarkiblarini, bepul “Kindle”dan “iPad” dasturlari uchun “iPad”da o‘qish mumkinligini ta’minladi.

5.2. Asosiy raqobat strategiyalari

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar,

kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi hujumkorlik va mudofaa harakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin, ularning o'xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bulib ular quyida keltirilgan:

1. **Xarajatlar bo'yicha ilgorlik strategiyasi.** Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda to'la xarajatlarini pasaytirishni ko'zda tutadi. Masalan ko'pgina yetakchi kompaniyalar bir turdagi mahsulotni juda katta partiyalarda ishlab chiqaradilar. Bu juda arzonga tushadi, ya'ni birinchidan xom ashyo katta hajmda sotib olinadi, ulgurji narxlarda, maxsulot ishlab chiqarish texnologiyasi, jarayonlari bir xil maxsulot ishlab chiqarish uchun arzonga tushadi. Bu esa ko'p sonli xaridorni jalb qiladi.

2. **Keng tabaqalashtirish strategiyasi.** Kompaniya tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qildiradigan o'ziga xos chizgilarni berishga qaratilgan. Tovarlar raqobatchilarning tovarlaridan ajralib turishi uchun biron bir yangilik qo'shish. Masalan kir yuvish kukunlari asosan oppoq rangda bo'lar edi, oq rangli kiyimlar va rangli kiyimlar alohida yuvilar edi. Hozir esa kir yuvish kukunlari rangli, ya'ni oq va rangli kiyimlarni birga yuvish mumkin. Bu ham xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. **Optimal xarajatlar strategiyasi.** Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish hisobiga qimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa o'xshash tovarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baholarni ta'minlashdan iboratdir.

4. **Fokuslangan strategiya.** Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan holda, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiriladi. Masalan biz rasmga olayotganimizda fotoapparatning fokusini rasmga olinayotgan obyektga qaratamiz

va rasmga olamiz. Xuddi shunga o'xshab kompaniya strategiya tuzish jarayonida o'z diqqatini hech kim e'tiborga olmagan sigmentga qaratadi. Bunda firma o'z raqobatchilaridan ancha past baholar hisobiga o'tib ketadi.

5. Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi. Uning maqsadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

30 yil oldin, Maykl Porter kompaniyalar ishlata oladigan to'rta asosiy raqobatchi pozitsiyasi strategiyalarini taklif qilgan edi – 3 ta g'alaba strategiyasi va 1 ta mag'lubiyat strategiyasi. Uchta g'alaba strategiyasi quyidagilar:

- **Narxdagi to'liq ustunlik:** Shunday kompaniyalar mavjudki, ular faqat mahsulotlarining narxini pasaytirishga urunishadi. Va buning natijasida bozordagi katta ulushga egalik qilishadi. “Texas Instruments”, “Walmart”, va “JetBlue Airways” bu strategiyani qo'llaydigan yetakchi kompaniyalardir.

- **Farqlash:** Shunday kompaniyalarni uchratish mumkinki, ular mahsulot va marketing usullarini differensiyalanishiga juda katta e'tibor berib, sanoatdagi sinf yeakchilariga aylanishni xohlaydilar. Ko'p xaridorlar agar bu mahsulotning narxi unchalik baland bo'lmasa, uni xarid qilishga intiladilar. “Nike” va “Caterpillar” bu strategiyani informatsion texnologiyalar servisi va og'ir konstruktsiyalarda ishlatishadi.

- **Fokus:** Bazi kompaniyalar butun bozorni quvmasdan, ayni bir ishga o'zlarini qaratishni afzal ko'rishadi. Masalan “Ritz-Carlton” eng yuqori 5 foizni korporativ va hordiq chiqarish sayohatchilariga sarflaydi. “Tetra Food” o'zining 60 foiz ovqatlarini tropik baliq turlaridan tuzgan va “suv osti ovqatlarining yetakchisi” hisoblanadi. Shunga o'xshab, “Hohner”ning 85 foizi tinch (garmoniya) bozordan iborat.

Shu strategiyalardan birini tanlagan kompaniyalar ancha yaxshi ish olib borishadi. O'zining strategiyasi haqida o'ylagan kompaniya doimo ko'p foyda ko'radi. Lekin ayni bir strategiyadan foydalanmaydigan firmlar “yo'lning o'rtasidagilar” yomon ish qiladilar. Ular hamma nuqtada yaxshi turishga harakat qilishadi lekin, so'ngida hech bir nuqtada yaxshi bo'la olmay

qolishadi.

Ikki marketing konsultantlari, “Maykl Treasy” va “Fred Wiersema”, ko‘proq xaridorga e‘tibor qaratiladigan marketing strategiyalarini taklif qilishadi. Ular agar kompaniya o‘zining e‘tiborini xaridorlarga qaratsa, yetakchilik o‘rnini egallashi mumkin deb takidlashadi. Kompaniyalar “qiymat intizomi” deb nomlangan shu 3 ta strategiyadan birini ham tanlashlari mumkin:

- **Operasion mukammallik:** Kompaniyalar o‘zlarining narxlari va qulayliklari tufayli kuchli qiymatni sanoatga taqdim etishadi. Bu narxni pasaytiradi va chaqqon qiymat yetkazib berish sistemasini yaratadi. U xaridorlarni sifatli va arzon bo‘lgan tovarlarni tez ta‘minlash bilan shug‘ullanadi. Masalan, “Walmart”, “Castco”, va “Southwest Airlines”.

- **Mijozning Yaqinligi:** Agar kompaniya o‘zining mahsulotlarini ayni bir yo‘naltirilgan va o‘sha mahsulotga muhtojlik sezgan haridorga yetkazib bersa, kompaniya kuchli qiymatga egalik qilishni boshlaydi. Bu haridorning yakka xohishlarini u bilan yaqin aloqada bo‘lish va u haqida bilimga ega bo‘lish orqali qondirish sanaladi. Bu ishchilarni haridorning talabini tez qondirish bilan amalga oshini taminlash hisoblanadi. Ular uzoq muddatli haridor aloqalarini o‘rnatish uchun deyarli hamma ishni qilishadi. Masalan, “Ritz-Carlton” mehmonxonasi. Yildan-yilga, bu mehmonxona xaridorlarini qoniqtirish bo‘yicha eng yuqori o‘rinlarda baholanadi. Ularning haridorlarni qoniqtirish g‘ayratini jamlasak, u kompaniyaning g‘oyasi bo‘lib chiqadi, va haqiqatdan ham uning qimmat mehmonxonalari unutilmas tajribalarni ta‘minlaydi.

Dunyo bo‘ylab biror bir “Ritz-Carlton” mehmonxonasini ko‘rib chiqing va siz o‘zingizni arzimagan ehtiyojlaringizni ham qondirishga o‘zlarini otashin baxsh etishlaridan hayron qolasiz. Xattoki sizdan so‘ramasdan, ular sizni yeryong‘oqqa allergiyangiz borligini va kattaroq krovatni, allergiya qo‘zg‘atmaydigan yostiqlarni, yetib kelishingiz bilan pardalar ochilishini hamda xonangizda kafeinsiz kofe bo‘lishni xohlashingizni bilishganday ko‘rinishadi. Har kuni, mehmonxona xodimlari- eshik nazoratchilari tortib xonalarni tartibga soluvchilargacha- xattoki mehmonlarning eng kichik xohishlarini ehtiyotkorlik bilan kuzatishadi va qayd etishadi. Keyin, har kuni ertalab har bir

mehmonxona barcha yangi tashriflarni ilgari bu mehmonxonada kim qolganigini bilish uchun ko‘rib chiqadi va har bir mehmonni hursand qiladigan qo‘shimcha imtiyozlarni tayorlaydi.

Alohida mijozlar ehtiyojini aniqlashgandan so‘ng, “Ritz-Carlton” xodimlari ularni qondirish uchun qaltis ishga qo‘l urishadi. Masalan, taomlarga o‘ta ta’sirchan mehmonlar ehtiyojini qondirish uchun, “Ritz-Carlton”ning Balidagi oshpazi maxsus tuxum va sutni kichkina oziq-ovqat do‘koniga joylashtirdi va uni mehmonxonaga yetkazib berdi. Boshqa holatda, mehmonxonaning kir yuvish xizmati mehmon jo‘nab ketishidan oldin uning kiyimidagi dog‘ni ketkiza olmasa, mehmonxonada menejeri mehmonning uyiga borib, shaxsan kostyumning narxidagi pulni qaytarib beradi. “Ritz-Carlton” menejerining so‘zlariga ko‘ra, agar bu tarmog‘ biror bir mehmonga qarashli uy hayvonini suratini olsa, rasmni nusxani ramkaga solib, qachondir o‘sha mehmon tashrif buyuradigan bo‘lsa, rasmni uning xonasiga osib qo‘yadi. Ana shunday mijozlarga xizmat ko‘rsatish borasidagi qahramonliklar natijasida, jo‘nab ketayotgan mehmonlarning 95 foizi bu mehmonxonada bo‘lganliklarini chinakam esda qolarli tajriba deb bayon qiladi. “Ritz-Carlton”ning 90 foizdan ortiq mehmoni yana qaytib keladi.

● **Tovar yetakchiligi:** kompaniya uzluksiz ravishda yangi innovasiyon tovar va xizmatlarni taklif etish orqali yuqori darajadagi qiymatni taqdim etadi. u raqobatdosh tovarlarni ma’naviy eskirtirishni maqsad qiladi. Tovar yetakchilari yangi g‘oyalarga ochiq bo‘lishadi va doimiy ravishda yangi yechimlarni ta’qib qilishadi va tezda sotish uchun yangi tovar ustida ishlashadi. Ular narxi va noqulayligi jihatidan ko‘p xarajat talab qilsa ham yuqori texnologik tovar va xizmatlarni xohlaydigan mijozlarga xizmat ko‘rsatishadi. Bunga “Samsung” va “Apple”ni misol qilsa bo‘ladi.

Ba’zi kompaniyalar bir vaqtning o‘zida bir nechta **qiymat intizomini** muvafaqqiyatli ijro etadilar. Masalan, “FedEx” mijozlar bilan yaqinlik va operatsion mukammallikda boshqalardan ustun turadi. Biroq, bunday kompaniyalar kamdan-kam. Kamroq firmalar bunday intizomlarning birdan ortig‘ida eng yaxshisi bo‘lishi mumkin. Barcha qiymat intizomlarida eng yaxshi bo‘lishga harakat qilish orqali, kompaniya hech bir

intizomda eng yaxshisi bo'la olmaydi. Shuning uchun, eng muvaffaqiyatli kompaniyalar yakka intizomga e'tibor berishadi va unda boshqalardan ustun turishadi. Bunday kompaniyalar o'zlarining butun qiymat yetkazib berish tarmog'ini tanlangan intizomni qo'llab-quvvatlash uchun loyihalashadi. Masalan, "Walmart" mijozlar bilan yaqinlik va Tovar yetakchiligini muhim ekanligini biladi. Boshqa chegirmachilar bilan solishtirganda, u eng yaxshi mijozlar xizmatini va a'lo darajadagi tova assortimentini taklif etadi. Hali ham u ataylab, "Nordstrom" yoki "Williams-Sonoma"ga solishtirganda kamroq tovar chuqurligi va mijoz xizmatlarini taklif etadi. Uning o'rniga, "Walmart" operasion mukammallik-mijozlar past narxlarda maqbul tovarlarni sotib olishlariga qulay bo'lishi uchun xarajatlarni kamaytirish va buyurtma hamda yetkazib berish jarayonlarini soddalashtirishga jiddiy e'tibor qaratadi.

Shunga o'xshash, "Ritz-Carlton" samarali bo'lishni xohlaydi va eng so'ngi texnologiyalarni joriy qiladi. Lekin hashamatli mehmonxona tarmog'ini ajratib ko'rsatadigan jihati-bu mijozlar bilan yaqin aloqada bo'lishdir. "Ritz-Carlton" mijozlarni ko'nglini olish uchun mijozlarga mo'ljallangan tajribalarini yaratadi.

Raqobat strategiyalarni qiymat intizomi sifatida turlarga ajratish juda zavqlidir. Har bir qiymat intizomi uzoq davom etadigan mijoz munosabatlarini qurish uchun alohida yo'llarni aniqlaydi.

5.3.Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

Raqobat ustunligiga deyarli har doim muvaffaqiyatli hujumkor strategik harakatlar hisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffaqiyatli hujumkor strategiyaga qancha vaqt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga bogliq. Ustunlikni ta'minlash vaqti qisqa bo'lishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo'lishi ham mumkin. Ideal darajada sozlangan harakatlar miqyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi qimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bo'lish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning

yangi modadagi fasonlari osongina o‘zlashtirilishi mumkin, nusxa ko‘chirish orqali) raqobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffaqiyatli hujumdan so‘ng ”mevalarning samarasini” ko‘rish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa raqiblarga yoqotilgan pozitsiyalarni qaytarib olish uchun hujumga o‘tishga qancha vaqt kerak bo‘lishiga bog‘liqdir.

Raqiblar firma yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy qarshi hujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavqeini saqlab qolish uchun firma ikkinchi strategik hujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka erishish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida hujumga o‘tishga tayyor turish uchun mevalarni samarasini ko‘rish davrida ko‘rib qo‘yish kerak bo‘ladi. Raqobat ustunligini saqlab turish uchun firma raqiblardan bir bosh baland bo‘lishi kerak. Bozordagi o‘zining pozitsiyasini mustahkamlash uchun ketma-ket strategik hujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saqlab turishi lozim¹⁸.

Hujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi:

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko‘rsatish yoki ulardan o‘zib ketishga qaratilgan xarakteratlar.
2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakatlar.
3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda hujumga o‘tish.
4. Egallanmagan bo‘shliqlarni egallash.
5. Partizan urushi.
6. Zarbalar.

5.4.Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

Raqobat bozorlarida barcha firmalar raqobatchilar uyushtiradigan hujumlarning obyektlari bo‘lishi mumkin. Hujumlar xuddi eski, amaldagi firmalar tomonidan bo‘lganidek, yangi firmalar tomonidan ham bo‘lishi mumkin. Himoyaviy strategiyaning maqsadi hujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yo‘qotish bilan o‘tkazib yuborish. Himoya

¹⁸ Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment”., O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

strategiyasi kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa ham, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saqlab qolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini himoya qilishning bir qancha yo'llari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan harakatlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv quyidagi asosiy qadamlarni ko'zda tutadi:

1. Bush bozor uyalarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.

2. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.

3. Pastroq narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yaqin modellarni taklif etish.

4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taqsimlash tarmogidan siqib chiqarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.

5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloqa boglashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli chegirmalarni kafolatlash.

6. Iste'molchilarni bepul yoki past narxlarda o'qitishni taklif etish.

7. O'z mahsulotiga iste'molchilar talabini saqlab qolish uchun choralar ko'rish.

8. Kreditga sotish hajmlarini oshirish.

9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaqtini qisqartirish.

10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.

11. Xususiy nou-xaularni himoyalash.

12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyuziv kontraktlar imzolash.

13. Raqobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom-ashyolarni katta hajmlarda sotib olish.

14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.

15. Tovarlar va raqobatchilar harakatlarni doimo nazorat qilib turish.

Himoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat.

Raqobatchilarning hujumkor harakatlariga qarshilik ko'rsatishning boshqa yo'li raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor xarakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat¹⁹.

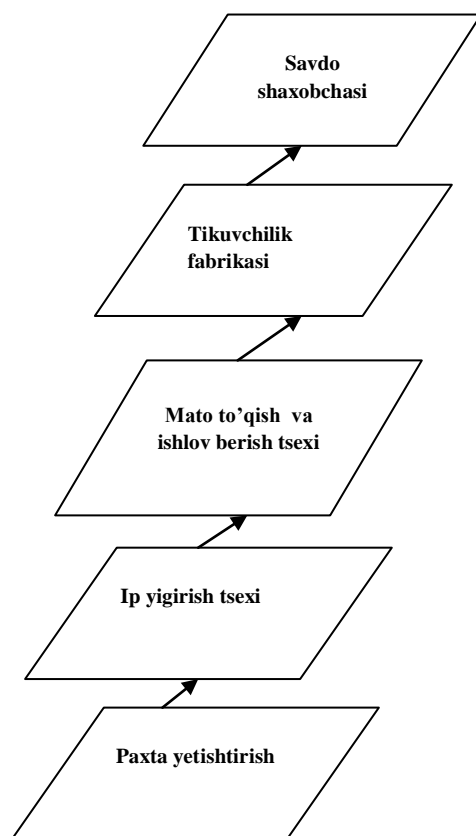
Firmaning foydaliligi qanchalar yuqori bo'lsa, bu boshqalar uchun o'ziga jalb etadigan xo'rak vazifasini o'taydi va hujumkor harakatlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya hisob mexanizmlari yordamida himoyalaniishi mumkin.

5.5. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

Strategik menejmentni o'rganish jarayonida vertikal integratsiya, gorizontal integratsiya degan so'zlarni ko'p uchratamiz, chunki kompaniyalarni strategik boshqarishga bu juda zarurdir. Avvalo integratsiya deganda biz turli, har xil jarayonlarni birlashishini, ya'ni yig'indisini tushunamiz. Xo'sh, vertikal integratsiya o'zi qanday jarayon?

Masalan biron bir tikuvchilik kompaniyasi tovar ishlab chiqarib, yaxshi foyda ko'rsa, topgan foydasi evaziga ishlab chiqaradigan mahsuloti uchun xom-ashyoni ham o'zi tayyorlaydi, ta'minotchilardan sotib olmaydi. Keyin yana foydasi ko'paysa mahsulotini sotish uchun, savdo shaxobchasini qurib, ishga tushiradi, savdo vositachilariga sotmaydi. Bu yerda kompaniya xom - ashyo, mahsulot ishlab chiqarish, sotish, iste'molchiga yetib borgunicha hamma jarayonlarni o'zi amalga oshiradi(17-rasm). Bu jarayonlar ketma-ketligi tikka bo'lganligi uchun vertikal integratsiya deyiladi.

¹⁹ Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.



17-rasm. Vertikal integratsiya.

Hozirgi kunda juda ko'p yetakchi kompaniyalar strategiyasiga ahamiyat bersangiz, vertikal integratsiyadan foydalanadi.

Agar kompaniyaning tashqi arzon ta'minot manbalari mavjud bo'lib, o'z ishlab chiqarishidan foydalansa, vertikal integratsiya xarajatlarni ko'paytirib yuborishi mumkin. Bu kompaniya ichida raqobatning yo'qligi sababli ham yuz berishi mumkin bo'lib, bu uning sho'ba korxonalarini (yetkazib beruvchilarni) ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga undamaydi.

Texnologiya keskin o'zgarganda kompaniyaning eskirgan texnologiyaga bog'lanib qolish xavfi vujudga keladi. Talab doimiy bo'lganda yuqoriroq integratsiya darajasi mahsulot ishlab chiqarishni ishonchliroq himoyalash va muvofiqlashtirishga imkon beradi. Talab beqaror va mavhum bo'lganda vertikal integratsiyada bunday muvofiqlashtirish qiyin bo'ladi. Bu boshqaruv qiymatining o'sishiga olib kelishi mumkin. Bunday sharoitlarda tor integratsiya to'la integratsiyaga qaraganda xavfsizroq bo'lib chiqishi mumkin.

Shuni ham qayd qilib o'tish lozimki, tor integratsiya to'la

integratsiyaga qaraganda xarajatlarni kamaytirishga imkon beradi. Bu esa ma'lum sharoitlarda kompaniyaga vertikal integratsiyani kengaytirishga imkon beradi.

Ammo, umuman olganda, tor integratsiya boshqaruv xarajatlarini kamaytirishi mumkin bo'lsada, u xarajatlarni batamom bartaraf qila olmaydi.

Kompaniya bunga teskari strategiya sifatida yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan uzoq muddatli kontraktlardan foydalanishi mumkin. Bunday aloqalar kredit majburiyatlardan yoki ishlab chiqarishni rivojlantrishga garov investitsiyalardan foydalanishda ayniqsa katta samara beradi. Bu boshqaruv xarajatlarini oshirmay turib, vertikal integratsiya samarasiga erishishga imkon beradi.

Gorizontal integratsiya deb qanday jarayonlarga aytamiz? Masalan tikuvchilik bilan shugullanadigan kompaniya misolida ko'radigan bo'lsak, bu kompaniyaning foyda ko'rish darajasi ko'paysa, uning tarkibida bitta tikuvchilik fabrikasi bo'lsa, ikkita qiladi. Yana foydasi ko'paysa, uchta, to'rtta, beshta tikuvchilik fabrikalarini ko'paytiradi. Rivojlanish yotiq chiziq bo'yicha bo'lganligi uchun, gorizontal integratsiya deyiladi.



18-rasm. Gorizontal integratsiya.

Kompaniya mablag'larini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki qo'shimcha raqobat ustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik hisoblanmaydi va unga mablag' sarflashning foydasi yo'q.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendentsiyasiga ega bo'ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan bog'liq.

2. Integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Vertikal integratsiya qadriyatlar zanjiridagi har bir bosqichda quvvatlarni balansligi bilan bog'liq bo'lgan muammolarga olib keladi.

Shunday qilib, vertikal integratsiya strategiyasining ham kuchli, ham kuchsiz tomonlari bo'lishi mumkin.

5.6.Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

Vaqt omili strategiyani tanlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi:Ustunlikka erishish uchun “qaldirgoch” firmaning “qaltis vaqtda strategik xarakat kerakmi yoki kerak emas?” degan savolga javob beradi.

Strategik qadamlarni birinchi bo'lib qo'ygan firma shundagina yuqori natijalarga erishishi mumkin, qachonki:

1. Tashabbuskorlik firmaning obro' orttirishiga yordam bersa.

2. Xom - ashyo, yangi texnologiyalar ta'minotchilari, sotish tarmoqlari bilan erta o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.

3. Birinchi xaridorlar takroriy xaridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saqlab qoladilar.

Ammo kutish har doim ham muvaffaqiyatsiz yondoshuv bo'lavermaydi.

“Qaldirgoch”lar uchun qiyinchiliklar paydo bo'ladi, qachonki:

1.Birinchi bo'lib yurish, yo'l boshchilardan keyin yurishga qaraganda ancha qimmatga tushadi.

2.Texnologik o'zgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo'lmay qoladi.

3.Kutayotganlarga bozorga kirish osonroq, chunki xaridorlar har doim ham “qaldirgoch”larga sadoqatni saqlab qolavermaydilar.

4.Ilgarilab ketayotganlarning mahorat va nou-xaularidan osongina nusxa ko'chirilishi mumkin yoki xatto orqada qolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi ham mumkin.

Tayanch so'z va iboralar: ustunlik, himoya, mudofaa, vertikal integratsiya, hujumkor strategiya, yetakchilik strategiyasi,

tabaqalashtirish strategiyasi, hujum, X-avlod, gorizontal integratsiya.

Nazorat savollari:

1. Kompaniyaning raqobat strategiyasi deganda nimani tushunasiz ?
2. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasini aytib bering.
2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanishni tushuntiring.
3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanishni tushuntiring.
4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligini ayting.
5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari nimada ?
6. Hujumkor strategiyaning asosiy turlarini sanab bering .
7. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?
8. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?
9. Raqiblar hujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?
10. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

6-BOB. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH.

Reja:

- 6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish.
- 6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichidagi tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
- 6.3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
- 6.4. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.
- 6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.

6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir qancha ichki va tashkil omillarni tahlil qilish kerak bo'ladi. Eng asosiy omillarni ikkita katta guruhga ajratish mumkin:

1. Tarmoq xolatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar.
2. Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma axvolining uchta klassik variantini ko'rib chiqib, namoyish etish mumkin²⁰.

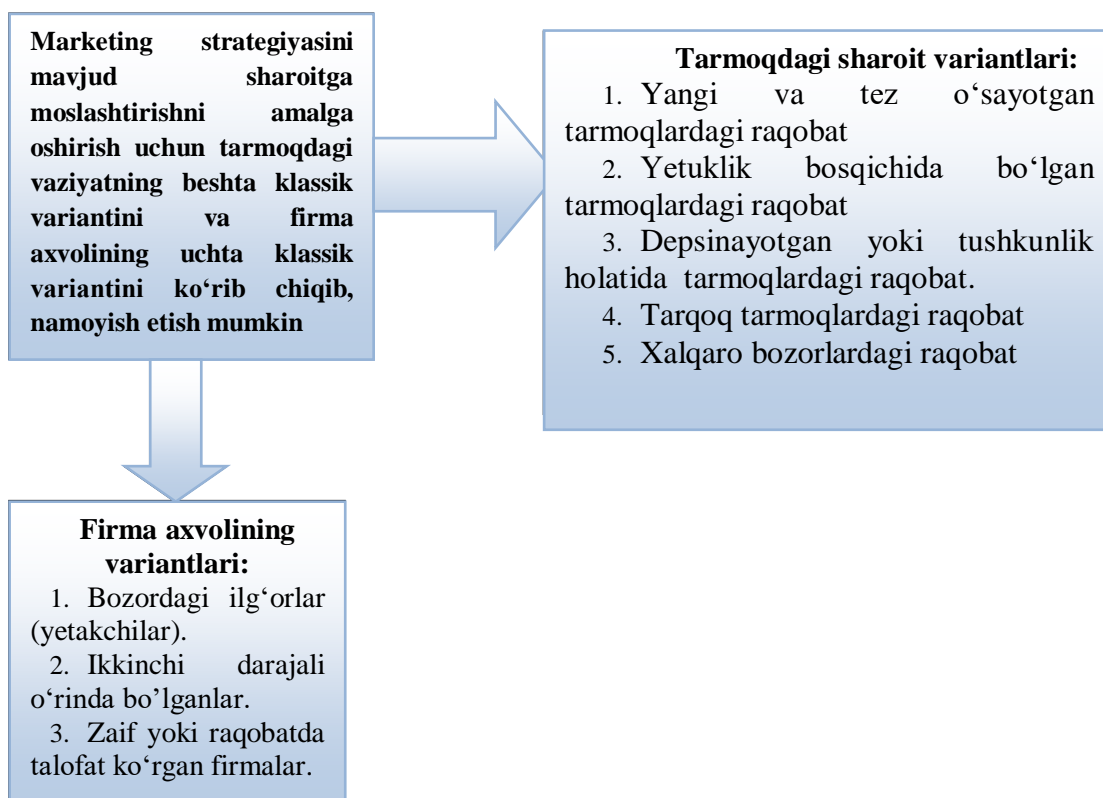
Tarmoqdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez o'sayotgan tarmoqlardagi raqobat.
2. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat.
5. Xalqaro bozorlardagi raqobat.

Firma axvolining variantlari:

1. Bozordagi ilgorlar (yetakchilar).
2. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lganlar.
3. Zaif yoki raqobatda talofat ko'rgan firmalar.

²⁰ Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.



19-rasm. Tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik varianti va firma axvolining uchta klassik variantlari

6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoq - bu "oyoqqa turish"ning ilk bosqichida bo'lgan tarmoq. Yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chiquvchilar oldiga alohida muammolar qo'yadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi o'rganilmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendentsiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi;

- nou-xaularning ko'p qismi patentlangan bo'lib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo'lmaydi;

- raqobat kurashida texnologiyalarning qaysinisi yutib chiqishi va qaysi tovarlar xaridorlarga ma'qul kelishi haqida bir xil fikrga kelish qiyin bo'ladi;

- har bir firma o'zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarqatishga bo'lgan strategik yondoshuvini iste'molchilarga tan oldirishga harakat qiladi;

- ishlab chiqarish hajmlarining o'sishi bilan tajribaning egri

chizig'i samarasi ishlab chiqarish harajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;

- firmalar o'z raqobatchilari haqidagi ma'lumotlarni yetishmasligini doim his qiladilar;

- ko'p hollarda firmalarda xom - ashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni qidirish muammolari yuzaga keladi;

- juda ko'p kompaniyalar pul mablag'larini yetishmasligini his qiladilar va raqib firmalarga qo'shib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmoqda biznes qilishning eng muhim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik qilish va imkoniyatlarni baholab berish talab etiladi. Yangi tarmoqda muvaffaqiyatga erishish uchun bir qancha tavsiyalarga amal qilish zarur bo'ladi.

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilg'orlik uchun kurashishga birinchi bosqichda galabaga erishishga harakat qiling.

2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol qo'llab-quvvatlang.

3. "Qaldirgochlik"ning har qanday ustunliklaridan foydalanishga harakat qiling²¹.

4. Yangi iste'mol segmentlarini, tovarni iste'molchilarga yetkazib berishning yangi vositalarini qidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.

5. Reklamada asosiy urg'uni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi haqida yaxshi fikr paydo qilishga ko'chiring.

6. Texnologik o'zgarishlarga tez reaksiya ko'rsating.

7. Bozorga xaridorlar guruhini jalb etish uchun narxlarni pasaytirishdan foydalaning.

8. Bozorga moliyaviy jihatdan baquvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar qo'yishdagi xavf kamayganda mumkin bo'ladi.

9. Kuchli raqobatchilar paydo bo'lishiga tayyorlaning.

²¹ Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

Firma ilg'orlik uchun kurashda ilk g'alabadan keladigan bir daqiqalik manfaatni uzoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustahkam pozitsiya yaratish ehtiyoji bilan muvofiqlashtirishi zarur.

Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan o'sishi uzoq davom etmaydi. Yetuklik bosqichiga o'tish davrida, tarmoqning raqobat muhitida sezilarli o'zgarishlar sodir bo'ladi.

Bular quyidagilar:

1. Iste'mol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltiradi.
2. Mijozlar injiqroq bo'lib boradilar va takroriy xaridlarida katta foyda talab qiladilar.
3. Raqobat ko'p hollarda xarajatlarga va xizmat ko'rsatish darajasiga katta ta'sir ko'rsatadi.
4. Ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo bo'ladi.
5. Innovatsion jarayon va tovarlarni qo'llashning yangi usullarini izlash qiyinlashadi.
6. Xalqaro raqobat kuchayadi.
7. Tarmoqning daromadliligi pasayadi.
8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga qo'shib ketishlariga va bir-birlarini "yutib" yuborishlariga olib keladi.

Yetuklik bosqichi rivojlanib borgan sari firmalar o'zlarining strategik xarakterlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustahkamlashga yo'naltiradilar. Bunda ular quyidagi vositalardan foydalanadilar:

- Parametrik qatorlarini qisqartirish.
- Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga e'tiborni qaratish.
- Xarajatlarni kamaytirishga e'tiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish.
- Xalqaro bozorga chiqish.

6.3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Ko'pgina firmalar sanoatga nisbatan o'sish past bo'lgan tarmoqlarda ish olib boradilar.

Bunday firma yoki kompaniyalar davom etayotgan turg'unlikning aniq voqeligini tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maqsadlarni ifodalashga o'z kuchlarini sarflashlari kerak bo'ladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

1. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish.

2. Sifatni yaxshilash va innovatsiya asosida differentsiyalash tomon yo'l tutish.

3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zo'r berib va uzilishlarsiz ishlash.

Odatda sanab o'tilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi. Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. Unumdorlikning o'sishi baholarni pasaytirish imkonini beradi, bu o'z navbatida sotuv hajmini o'sishiga olib keladi.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Ba'zi tarmoqlar yo'z, hatto minglab kichik va o'rta firmalardan iborat bo'ladi. Ularning ko'pchiligini xususiy firmalar tashkil etib, ularning birortasi ham tarmoqdagi umumiy sotuv xajmida sezilarli rol o'ynamaydi. Bo'lib tashlangan tarmoqning asosiy farqlanadigan xususiyati, unda yetakchilarning yo'qligidir. Bunday tarmoqlar qatoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan tashish, avtomobillarni ta'mirlash, tez xizmat ko'rsatadigan restoran va kafelar, xususiy firmalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mexmonxona va otellar, mebel ishlab chiqarish, karton qutichalar tayyorlash, ozik-ovqat tovarlarini qadoqlash kabilarni kiritish mumkin²².

Tarqoq tarmoqlarda raqobat kurashi o'rtacha kuchlidan shiddatligacha bo'lishi mumkin. Tarqoq tarmoqlarga to'g'ri

²² Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

keladigan raqobat strategiyasining ehtimoldagi variantlariga quyidagilar kiradi:

1. Namunali sharoitlarni yaratish va ulardan foydalanish.
2. Past xarajatlarni ta'minlash.
3. Integratsiya yo'li bilan xaridor uchun foydani oshirish.
4. Tovar turiga ixtisoslashish.
5. Xaridor turiga ixtisoslashish.
6. Cheklangan geografik hududlarga fokuslash.

Tarmoqning tarqoqlik sharoitida firmada strategik tanlash erkinligi mavjud: ya'ni keng marketing maqsadlarini ko'zlash, xarajatlarning raqobat ustunligi yoki tabaqalashtirishdan foydalanish.

Tarqoq tarmoqlarda bir vaqtning o'zida ko'p strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

6.4. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.

Firmalarning xalqaro bozorga chiqishlarining asosiy sabablari quyidagilardir:

- yangi bozorlarni egallash,
- boshqa mamlakatlar tabiiy resurslaridan foydalanish huquqini olish yoki yana ham past xarajatlarga erishish zaruriyati.

Sanab o'tilgan har bir holatda dunyo bozoriga chiqish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. Dunyo bozorlaridagi raqobat strategiyalarini ishlab chiqishga milliy bozorlardagiga qaraganda ancha qattiq talablar qo'yadi. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy farqlariga xaridorlarning didlari, sotish kanallari, o'sish istiqbollari, harakatlantiruvchi kuchlar va raqobatchilarning ta'ziyqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan qanchalik farqlanishi kiradi. Bundan tashqari bunday farqlarga halqaro operatsiyalarning to'rtta xarakterli xususiyatlari ham kiradi.

1. Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini har-xilligi.
2. Valyuta kurslarining o'zgaruvchanligi.
3. Hukumatlarning savdo siyosati.
4. Xalqaro raqobatning xarakteri.

Turli tarmoqlarda xalqaro raqobat shakllari bir-birdan tubdan farq qiladi. Frantsiyada ham, Braziliyada va Yaponiyada ham bank xizmatlari ko'rsatiladi, lekin bu mamlakatlardagi bank sohasidagi raqobat shartlari va sharoitlari turlichadir.

Xalqaro bozorda raqobat global va ko'p millatli bo'ladi. Turli milliy bozorlarda raqobat sharoitlari bir-biri bilan uzviy bog'langan taqdirda global raqobat mavjud bo'ladi. Bu esa haqiqatda dunyo bozorini tashkil etish imkonini beradi. Global raqobatning mavjud bo'lish shartlaridan yana biri turli mamlakatlardagi ilg'or firmalar o'zaro, bir-birlari bilan raqobat qilishi bilan ifodalanadi. Ko'p millatli raqobat davomida firmalar milliy bozorda ilg'orlik uchun, global raqobatda esa firmalar dunyo miqyosida ustunlikka erishish uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida firma faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud bo'ladi:

1. Chet el firmalariga uning mahsulotini ishlab chiqarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish huquqini berish.

2. Milliy ishlab chiqarishni mustahkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chiqarish.

3. Ko'p millatli strategiya tomon yo'l tutmoq. Bunda firma o'z faoliyatini amalga oshirayotgan har bir davlat uchun alohida strategiya ishlab chiqadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va raqobat sharoitlariga mos kelishi kerak.

4. Past xarajatlar global strategiyasiga yo'l tutmoq.

5. Tabaqalashtirishning global strategiyasiga yo'l tutmoq.

6. Fokuslashgan global strategiyasi tomon yo'l tutmoq.

Kompaniya mustahkam mavqega ega bo'lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari "xazina" deb ataladi. Yaponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bo'lib hisoblanadi. Chunki yapon qonunchiligi tomonidan yaratilgan savdo to'siqlari uni xorijiy raqobatchilardan samarali himoya qiladi.

6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi.

Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar bozorda tarmoqning ilg'orlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega bo'ladilar. Ularning ba'zilar tirishqoq, serg'ayratlikga da'vogar bo'ladilar va sozlangan strategiyalardan o'z pozitsiyalarini mustahkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. Ular ancha chapdast bo'ladilar va quyidagi yondoshuvlardan har qanaqasini qo'llay oladilar.

1. Vakant uya strategiyasi.
2. Mutaxassis strategiyasi.
3. Firmaning “bizda ulardagidan yaxshi” strategiyasi.
4. “Itoatgo‘y izdosh” strategiya.
5. “Ega bo‘lish (yoki orttirish) hisobiga o‘lish” strategiyasi.
6. Obro‘ga mos strategiya.

Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.

Raqobat mavqei yomonlashayotgan firma o‘z siyosatini to‘rtta asosiy strategik imkoniyatlardan kelib chiqib quradi.

Firmada moliya mablag‘lari mavjud bo‘lsa, u quyidagi strategiyani amalga oshirishi mumkin.

- Aylanma hujum strategiyasi.
- Himoya va mustaxkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.
- “Hosil yig‘ish” strategiyasi.

Bunday firmalar jozibasiz tarmoqlarda “hosil yigish” dan pul mablag‘larini daromadli sohalarga yo‘naltiradilar.

Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1) Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda firmaning raqobat mavqeini uzoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan harakatlarga aloxida e‘tibor bering²³.

2) Shuni bilinki, izchillik bilan aniq ishlab chiqarilgan va keskirlik bilan amalga oshirilgan raqobat strategiyasi firmaga obro‘ keltiradi va uning tarmoqdagi mavqeini tan oldiradi. Bir lahzalik bozor imkoniyatlaridan foydalanishga asoslangan o‘zgaruvchan strategiya esa yuzaki natijalar beradi.

3) Pastroq xarajatlar va kengroq tabaqalashtirish o‘rtasidagi murosasozlikka asoslangan, “yo‘lning yarmisida to‘xtab qolgan” strategiyalardan uzoqroq bo‘ling.

4) Mablag‘larni mustaxkam bozor ustunliklari yaratishga sarflang.

5) Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv xujum taktikasini va ularni himoya qilish uchun qat‘iy himoya taktikasini qo‘llang.

²³ Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment”., O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

6) Eng qulay sharoitlardagina muvoffaqiyat keltirishi mumkin bo'lgan strategiyalardan qoching.

7) Firmaga manevr imkoniyatlari qoldirmaydigan qattiq strategiya qo'llayotganda ehtiyot bo'ling, chunki tez o'zgaruvchan bozor sharoiti barcha harakatlaringizni yo'qqa chiqarishi mumkin.

8) Raqiblar harakatiga yetarli baxo bermaslikka yo'l qo'ymang.

9) Salobatli raqobat ustunligi va yetarli moliyaviy ta'minot bo'lmasa kuchli raqiblarga xujum qilmang.

10) Kuchli raqibdan ko'ra kuchsiz raqibga xujum qilish foydaliroq ekanligini biling.

11) Xarajatlar bo'yicha yetarli ustunlikka ega bo'lmay turib baxolarni pasaytirmang.

12) Raqiblarning bozordagi o'rnini bosib olishga qaratilgan agressiv siyosat ularning urush ochishga va "marketingcha" qurollanish poygasini boshlashga turtki bo'lishi mumkin.

13) Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirishda sifat, tovarlardan foydalanish va xizmat ko'rsatishda muhimroq tafovutlar topishga harakat qiling.

Tayanch so'z va iboralar: strategik imkoniyatlar, hujumkorlik strategiyasi, harakatlantiruvchi kuchlar, sharoitga ko'niktirish.

Nazorat savollari:

1. Firma ishlayotgan tarmoqni qanday ta'riflash mumkin?
2. Firmaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?
3. Firmaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o'rtasida qanday bog'lanish bor?
4. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo'llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?
7. Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish qanday amalga oshiriladi?

STRATEGIK MENEJMENT BO‘YICHA XORIJIY TAJRIBALAR Shishadan 7,7 milliardlik daromad



Xitoylik Chjou Syunfey oilasiga yordam berish maqsadida 15 yoshida ishlashni boshlagan, 45 yoshida esa mamlakatning eng boy ayoliga aylandi. Bugungi kunda u qiymati 9,7 milliard AQSH dollarini tashkil qilgan Lens Technology kompaniyasi rahbari hamda 7,7 milliard AQSH dollariga ega bo‘lgan badavlat ayoldir.

Mashaqqatli bolalik damlari

Xitoylik Chjou Syunfey self-made milliarderlarning klassik yo‘lini bosib o‘tgan: 15 yoshida viloyat shisha fabrikasi konveyerida ishlashni boshlagan, hozir u 45 yoshda va uning mahsulotiga Apple hamda Samsung kompaniyalari tomonidan talab katta, u 7,7 milliard dollarlik daromadi bilan janob Richard Brenson hamda Uber asoschisi Trevis Kalaniknikidan o‘zib ketgan.

Chjouning boyligi Forbes ro‘yxatiga kiritilgan boshqa xitoylik milliarderlarniki kabi kompaniyasiga tegishli bo‘lgan aksiyalar qiymatiga bog‘liq. Xitoy fond bozorining iyun oyi o‘rtalarida kutilmaganda 30 foizga pasayishi Lens Technology kotirovkalarini ham o‘zi bilan pastga tortdi, natijada aksiyalar 21

foizga tushib ketdi (Bloomberg terminalining 9 iyuldagi ma'lumotlariga ko'ra). Shu tufayli Chjou Syunfey bu haftalar mobaynida Bloomberg Billionaires indeksida 4,8 milliard AQSH dollarini yo'qotdi. Shunga qaramay, Lens aksiyalarining narxi to'rt oy oldin o'tkazilgan IPO narxiga qaraganda 383 foizga baland ko'rsatkichda qolmoqda, kichik yoshidan muvaffaqiyatsizliklarga ko'nikkan kompaniya egasi esa bir yil avvalgiga qaraganda 5,5 milliard dollarga boyroq (Bloomberg ma'lumotlariga ko'ra).

Chjou Syunfey 1970 yil Xitoy janubi-sharqidagi Xunan provinsiyasi, Syansyan shahar uezdida tug'ildi. Syunfeyning oilasi kambag'allikda kun kechirar edi. 1960 yilda uning otasi bilan baxtsiz hodisa yuz berdi va natijada uning ko'zlari ko'rmay qoldi. Qizning onasi u besh yosh bo'lganida vafot etgan. 15 yoshida Chjou maktabni tashlab, o'sha vaqtda alohida iqtisodiy hudud mavqeini olgan Shenchjen (Guandun provinsiyasi)ga yo'l oladi. 1980 yilda xitoy yoshlari ish qidirib qishloq rayonlaridan sanoat markazlariga ommaviy tarzda yo'l olishgan.

Chjou ish va o'qishni bir paytda olib borish maqsadida ataylab SHenchjen universiteti yonida joylashgan zavodga ishga joylashadi. U bir paytning o'zida bir necha kurslar: buxgalteriya, dasturlash, bojxona ishiga qatnaydi, hatto yuk mashinalarini boshqarish uchun imtihon topshiradi. O'sha paytda amalga oshirmagan yagona ishi – ingliz tilini o'rganmaganligidan afsuslanadi.

Mashaqqatlar osha yulduzlarga

Syunfey ishchilariga maosh to'lash uchun ikki marta o'z uyini sotgan²⁴.

Fabrikada ishlagan vaqtlarida oyiga 150 AQSH dollaridan kam maosh olgan.

Muvaffaqiyatli biznesni tashkil etishga 12-urinishda muvaffaq bo'ldi: Lens Technology tashkil etilguniga qadar uning 11 ta startapi amalga oshmagan.

Shaxsiy ishi

1993 yilda u ishlaydigan soatlar uchun shisha ishlab chiqaradigan zavod yopildi, Chjou 20 ming gonkong dollari

²⁴ Manbalar: Bloomberg, kompaniya ma'lumoti

miqdoridagi jamg'omasiga shaxsiy biznes yaratishga qaror qildi. O'z ishini ochishga uning amakivachchasi undadi va boshqa qarindoshlari bilan Chjouga biznesini rivojlantirishda ko'maklashdi.

2001 yilda uning kompaniyasi Xitoy elektronika mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi TCL Corporation ga mobil telefonlar uchun shisha yetkazib berish bo'yicha shartnoma tuzadi. Kompaniyaning boshqa muhim yutuqlaridan biri 2004 yilda chiqqan Motorola RAZR V3 flagman modelidagi mobil telefon uchun shisha yetkazib berish bo'yicha tuzilgan bitim bo'ldi.



Ikki yil o'tgach Chjou sensor ekranlar jahon bozoridagi muhim o'yinchiga aylangan Lens Technology kompaniyasiga asos soladi. Kompaniyaning nomi (lens inglizcha — "linza" so'zi) internet-qiduruv manbalarida bu so'z izlanganida birinchilardan paydo bo'lishi uchun ataylab tanlangan.

Mobil telefon, planshet kompyuter, laptop va boshqa iste'mol elektronikalar uchun shisha plastinalarni ishlab chiqarishga ixtisoslashtirilgan kompaniyasining ishga tushirilishidan so'ng biroz vaqt o'tib, Chjou zavodni o'zining ona shahri Syansyanga ko'chirdi.

Hozirda Lens Technology—smartfon, kompyuter, shuningdek, foto va videotexnika ishlab chiqaruvchilari, misol

uchun elektronika flagmanlari hisoblangan Apple, Samsung, LG va Huaweilari uchun shisha etkazib beruvchi jahondagi ilg'or kompaniya hisoblanadi. Xitoy kompaniyasi asosiy mahsulotining ulushi global smartfon va kompyuterlar bozorida muvofiq ravishda 20,07 va 23,37 foizni tashkil qiladi. Lens Technology xolding kompaniyasi nazorati ostida Gonkong, SHenchjen, Kunshan, shuningdek, Xunan provinsiyasida joylashgan o'nta sho'ba korxonalar mavjud.

Chjouning muvaffaqiyat haqida fikri qanday?

Chjou o'zining kamdan-kam amalga oshiriladigan intervyularida u erishgan kutilmagan mashhurlik va jurnalistlarning unga tegishli boylikni sanashga bo'lgan harakati noqulaylik tug'dirishini aytib o'tgan.

"Muhim shaxs obrazi menga to'g'ri kelmaydi", – deya tan oladi Chjou o'zining mart oyida Hunan Dailyga bergan intervyusida. – Fikrimcha, muvaffaqiyat kelganida o'zini yo'qotmaslik, omading kelmaganida esa tashvishlanmaslik kerak".

"Men o'z raqiblaringa nafaqat Lens Technologyni tashkil etish, balki xarakterimni shakllantirishda ko'rsatgan yordamlari uchun minnatdorchilik bildiraman", – deydi u o'sha nashriyotga bergan intervyusida.

Chjou o'z muvaffaqiyati bilan millionlab xitoylik tadbirkorlarni ruhlantiradi. U yaratilgan xolding faoliyatini boshqaribgina qolmay, mamlakatning etuk biznes-assotsiatsiyalarda ham rahbarlik qilishga ham ulguradi. U Xitoy milliy sanoatchilari federatsiyasi va Ayollar savdo palatasining boshqaruv kengashi tarkibiga kirgan.

Chjou Lens Technology direktorlar kengashi raisining o'rinbosari lavozimidagi Chjen Dzyunlun bilan oila qurgan bo'lib, bu uning ikkinchi turmushi. Birinchi turmush o'rtog'i Chjou ishlagan kompaniyalardan birining egasi edi. Ularning turmushi olti yil davom etdi, juftlik 2000 yilda ajrashib ketdi.

Yulduzli IPO

2015 yilning mart oyining o'rtalarida Lens Technology Shenchjen fond birjasida istiqbolli texnologik kompaniyalar hisoblangan Growth Enterprise Market maydonchasida IPO o'tkazdi. iPhone va boshqa smartfon hamda planshet

qurilmalarining ekrani uchun shisha qobiq etkazib beruvchi kompaniya kengaygan aksiyadorlik kapitalining 10 foizini qo‘ydi va 230 million AQSH dollariga ega bo‘ldi. Lensning birjadagi debyuti omadli bo‘ldi: joylashtirish narxi 22,99 yuandan boshlanib, kompaniya aksiyalari 13 savdo kuni mobaynida 10 foizdan ortiq ko‘rsatkich bilan yakunladi. Mart oyi oxirida esa aksiyalarning bir donasi 71 yuan qiymatiga ega bo‘ldi (ikki hafta mobaynidagi o‘shish 208 foiz). Aynan o‘shanda Chjou Syunfey kompaniyasi elita uchun turar-joy qurish bilan shug‘ullanadigan 33 yoshli YAn Xueyyandan o‘zib ketib, Xitoydagi eng badavlat ayolga aylandi.

IPOda jalb etilgan pullarni Lens sensor ekran va sun‘iy sapfirdan shisha qoplamalar ishlab chiqarish quvvatini yangilash va kengaytirishga yo‘naltirishga va‘da berdi²⁵.

Lens Technology direktorlar kengashi raisi Chjou va uning turmush o‘rtog‘i Chjen Dzyunlun IPOdan so‘ng kompaniyaning 90 foizini o‘zlarida saqlab qoldilar. Chjouning ulushi (592 million dona aksiya) 9 iyul holatiga ko‘ra 52 milliard yuan (8,5 milliard AQSH dollari) ga baholanmoqda.

Lens Technology qanday ishlaydi?

Lens Technology lepping, termoyayta ishlash, vakuum changlatish, ipaktrafaretli muhrni yagona ishlab chiqarish jarayoniga aylantirgan dastlabki Xitoy kompaniyalaridan. Kompaniya innovatsiyalari shishani elektronikada qo‘llashni kengaytirib, uning qirilish, darz ketish va deformatsiyaga moyilligini kamaytirdi va yorug‘lik o‘tkazishini oshirdi. Hozirda Lens Technologydagi ishlab chiqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi: asbob-anjomlar bilan jihozlanishni ishlab chiqish, xomashyoni qayta ishlash (asosan, Germaniya, Shveysariya va Yaponiyadan import qilinadi) – raqamli dasturiy boshqaruv bilan qurilmalar yordamida yakuniy frezerlash, chekka qismlarni silliqlash, yaltiratish, mustahkamlash, tozalash, qoplama yurgizish, trafaret muhrlash, yondirish, siniqlarga qarshi qayta ishlash, jamlash va qadoqlash.

²⁵ Manbalar: Bloomberg, kompaniya ma‘lumoti

"Olma"li tobelik

IPhonening istalgan egasi har kuni soyada bo'lishni istaydigan xitoylik biznes xonimning mehnati singgan mahsulot bilan yuzma-yuz keladi. Aynan Lens kompaniyasining shishalari mashhur smartfoning so'nggi talqinlarida qo'llanilmoqda.

Apple korporatsiyasi Lens Technologyning katta hajmli yirik mijozini sanaladi: Iphonening kaliforniyalik ishlab chiqaruvchisi 2014 yilda Xitoy kompaniyasiga foydaning 14,49 milliard yuan (2,3 milliard AQSH dollari)ga yaqini, deyarli yarimini olib keldi.

Applega tegishli bo'lgan har qanday yangilik xitoylik ishlab chiqaruvchilar bozoriga muhim ta'sir ko'rsatadi "olma" kompaniyasi 350 ta jamlovchi yetkazib beruvchi kompaniyaga ega ekanligini aytgan. Ulardan o'ntasi, shu jumladan, Lens Technology ham birjaga qo'yilgan.

Istiqbolda Apple bilan hamkorlik Syunfeyning ko'p milliardli boyligini yanada oshirishi mumkin. Aprel oyida uzoq kutilgan Apple Watch aqlli-soatlarining birinchi partiyasi sotuvga qo'yildi. Lens Technology va uning xitoylik raqibi Biel Crystal qimmatbaho (soatlar narxi Watch standart modeli uchun 549 AQSH dollardan korpusi oltindan ishlangan Watch Edition uchun 10 AQSH dollarini tashkil qiladi, 349 AQSH dollarlik Watch Sport sport soatlarida Ion-X kuchaytirilgan shishadan foydalaniladi) xay-tek aksessuar uchun mazkur o'ta mustahkam materialni yetkazib beruvchiga aylanishga muvaffaq bo'lishdi.

LEDinside nashriyatining ma'lumotlariga qaraganda Apple Watch yetkazib berish hajmi 2015 yilda 20 million donaga etgan. Bu Lens Technology biznesining taraqqiyoti uchun kuchli rag'bat bo'lgan. Qattiqligi bo'yicha olmosdan keyingi ikkinchi o'rinda turadigan eng mustahkam material – safir shishasining narxi shishadan to'rt marotaba qimmat, u zamonaviy smartfonlar ekranini ishlab chiqarishda qo'llaniladi.

2014 yilning sentyabr oyida chiqqan iPhone 6 va iPhone 6 Plusda safir qoplamasining mavjud emasligi Apple muxlislarining hafsalasini pir qildi. Kompaniya yangi modelda qimmatbaho materialni qo'llashni rejalashtirmaganligini ma'lum qildi, biroq Wall Street Forensics nashriyoti foydalanuvchilarni xafa qilishda aynan Biel Crystal va Lens Technology ning

aybdorligi, ular shishaning chegaralarini Apple standartlariga mos ravishda tekislay olmagan sababli sapfir qoplamali gadjetlar ishlab chiqarishdagi qiyinchiliklar hal etilguniga qadar ortga surilganligini bayon etdi.

Texnologik gigantlarga qaramlilik jamlovchi qismlarni ishlab chiqaruvchilarga pand berib qo'yishi mumkin. 2014 yilda texnika vositalari uchun sapfir shishasini ishlab chiqaruvchi yirik GT Advanced Technologies Inc. Amerika kompaniyasi Apple uning mahsulotini inkor etganidan so'ng sudga bankrotlik haqidagi arizasini taqdim etishga majbur bo'ldi.

Lens Technologyning o'zi uning ikki yillik mobaynidagi 70 foizlik foydasi (2012 yildan 2014 yilgacha) Apple va Samsung Electronicsdan kelgan buyurtmalar ulushiga to'g'ri kelganini bildirgan. Birjaga chiqish oldidan kompaniya smartfon ishlab chiqaruvchi ikki kompaniya tomonidan uning mahsulotiga bo'lgan talab kamaygan taqdirda uning foydasi 50 foizga tushib ketishini aytgan.

Smartfonlar uchun shisha ishlab chiqarishda qanday pul topish mumkin?

Xitoy fond birjasining iyun oyidan beri pasayishi tufayli Chjou Syunfeyning boyligi 4,8 milliard dollarga kamaydi.

2015 yilning 9 iyul holatiga ko'ra, Lens Technologyning Shenchjen birjasidagi kapitalizatsiyasi 9,7 milliard AQSH dollarini tashkil qildi.

2014 yilda Lens Technologyning foydasi 14,49 milliard yuan (2,3 milliard AQSH dollari)ga teng bo'ldi.

2015 yilning martida o'tkazilgan IPOda Lens Technology 230 million AQSH dollarini jalb etdi.

2012-2014 yildagi 70 foiz foyda Apple va Samsung buyurtmalariga to'g'ri kelgan.

Dunyodagi 20,27 foiz smartfonlar va 23,37 planshet komyuterlarida Lens Technology shishasidan foydalaniladi.

2013 yilda kompaniya mijozlariga 476 million dona himoya oynasini yetkazib bergan²⁶. Hozirgi kunda ham Lens Technology juda faol ta'minotchi hisoblanadi.

²⁶ Manbalar: Bloomberg, kompaniya ma'lumoti

Samsung haqida siz bilgan va bilmagan faktlar!



Mobil olamning eng yirik kompaniyalaridan biri bo‘lmish Samsung mobil va elektronika sohasida gigant kompaniyaga aylanib ulgurgani hech kimga sir emas. 1938-yilda asos solingan kompaniya mana shu davrga qadar katta o‘zgarishlarni boshdan kechirdi, shuningdek, butun dunyo bozorlariga innovatsiyalarni olib kirgani holda ulkan burilishlarga sabab bo‘ldi.

Samsung‘ning tarixi juda qiziq. Uning hikoyasi yorug‘ va qorong‘u kunlarga to‘la. Keling, endi gapni qisqa qilib, koreys giganti haqida bir qator qiziqarli ma‘lumotlarga ega bo‘lsak.

Asoschi Li Bying-chul kompaniyaning katta ahamiyat kasb etishiga ishonardi. "Samsung" nomi ham aynan shu e‘tiqodni o‘zida aks ettirgan. Koreys tilida "Uch yulduz" ma‘nosidagi brend nomi ushbu xalq madaniyatida katta, ulkan va qudratli kabi tushunchalar ramzi sanaladi.

Qizig‘i, bu o‘sha paytda 40 tagina ishchisi bo‘lgan mahalliy mahsulotlar va ugra bilan savdo qiluvchi kichik bir korxonaga uchun juda katta iddao edi. Shu davrdan buyon kompaniya lag‘mon biznesidan kattaroq faoliyat bilan shug‘ullanishga kirishdi.

Samsung‘ning ishchilari soni 489 mingdan ziyod

Balkim, bundan xabardorsiz, balkim yo‘q, lekin koreys korporatsiyasi faqatgina elektronika yoki mobil qurilmalar bilan cheklanib qolgan emas. Samsung Group'ga qarashli listingi o‘tkazilmagan 59 ta va listing qilingan 19 ta kompaniya mavjud bo‘lib, ularning hammasi, asosan, Koreya fond birjasida savdo qiladi. Bular qatoriga qurilishdan tortib, moliya, kemasozlik va

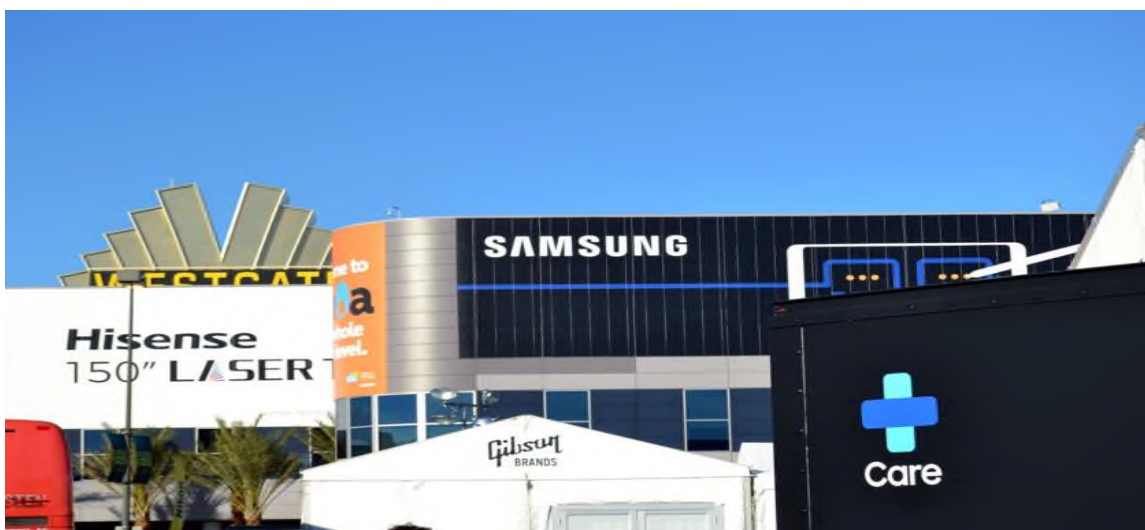
hattoki tibbiyot sohasiga ixtisoslashgan kompaniyalar ham kiradi. Yuqoridagi tarmoq korxonalari ishchilarining umumiy soni 80 ta mamlakat bo‘ylab 489,000 dan ortiq xodimlarni tashkil etadi.



Samsung haqida yana bir jihat ahamiyatlidir: Dubayda qad rostlagan dunyodagi eng baland bino sanaluvchi Burj Xalifa osmono‘pari aynan Samsung‘ning qurilish bilan shug‘ullanuvchi "qizaloq kompaniya"si tomonidan qurilgan.

Samsung Group Koreya YaIMning katta qismini tashkil qiladi

Hozirgina Samsung Group tarkibiga qancha kompaniya va ishchi xodim kirishi haqida ma‘lumot berib o‘tdik. Bularning barchasi Samsung, o‘zi joylashgan Janubiy Koreya davlati yalpi ichki mahsulotining anchagina qismini tashkil etishini anglatadi, albatta. 2017 yilda CNN nashri Samsung Group Koreya YaIMning 15% ulushiga egalik qilishi haqida ma‘lumot bergan edi. Hozirda esa, Koreya fond birjasida Samsung Group'ning subsidiyalari 20% ulushga ega. Bu ulushning katta qismini esa birgina Samsung Electronics bo‘limi tashkil qiladi.



Samsung'ning elektronika sohasiga kirib kelishi 1970-yilgi oq-qora televizor bilan bo'ldi

Samsung yaratgan ilk elektron qurilma bu 1970-yilgi rangsiz televizor edi. Keyingi o'n yilliklar ichida esa kompaniya sezilarli darajada kengayib, o'zining 1986-yilgi avtomobilga o'rnatiluvchi telefoni bilan mobil olamga qadam tashladi. Kompaniyaning dastlabki oynai jahon qurilmalarini iste'molchilar iliq kutib oldi, biroq telefon apparati esa tijoriy jihatdan muvaffaqiyatsiz bo'ldi.



Samsung'ning logotipi atigi 3 marta o'zgartirilgan

Kompaniya logotipi 70 yillardan oldin bir necha marta o'zgartirilgan bo'lsa-da, bu davrdan so'ng, ancha barqaror bo'lib keldi. 1993-yilda hozirgi logotip yaratilgan, shu bilan Samsung o'z logotipini 3 marta o'zgartirgan, xolos.



Samsung Electronics kompaniyasining haqiqiy faoliyati 1993-yilda boshlangan

Samsung bir necha o'n yillardan buyon elektronika mahsulotlari biznesi bilan shug'ullanib kelayotgan bo'lsa-da, faqatgina 1993-yilga kelib kompaniya Raisi Li Kun Hi tashabbusi bilan mahsulot sifatini ta'minlashni eng ahamiyatli jihatga aylantirish siyosti ilgari surildi. U o'z xodimlaridan "oilalaridan boshqa hamma narsani" o'zgartirishni so'ragan. Bu siyosatni amalga oshirish uchun Samsung Kadrlar bo'limi rivojlanish markazi ishchi-xodimlar uchun kasbiy treyninglar ham tashkillashtirgan.

1995-yilgacha o'zgarish bo'lmadi...

1995-yilga kelib, kompaniyada hali hanuz hech qanday o'zgarish sodir bo'lmagan edi va janob Li mahsulot sifatidan qoniqish hosil qilmaydi. O'z siyosatini amalga oshirish uchun u o'zlari ishlab chiqargan telefon, televizor, faks apparat va boshqa texnikalarni bir joyga tog'dek qilib yig'diradi. So'ng, direktorlar kengashidagilar bilan bu texnikalarning har birini bolg'a va boshqa qurollar yordamida parcha-parcha qilib tashlaydi.

Li bu voqeani tomosha qilish uchun 2000 nafar xodimini ham o'sha joyga chaqirtirib, hozir qilgandi. Bu voqea natijasida 50 mln dollar miqdoridagi qurilmaviy ta'minot vositalari kuli ko'kka sovurilgan va talafot yangi Samsung'ning dunyoga kelishiga sabab bo'ldi. Shundan so'nggina "Uch yulduz" uchun yangi boshqaruv davri boshlandi, izchil rivojlanish kuzatildi, jahon bozorlarida ham muvaffaqiyatlarga erishildi va keyingi o'n yilliklar ichida ham shunday bo'lib qoldi.

Samsung mijozlari janob Li va o'sha voqeada ishtirok etgan

boshqa direktorlarga minnatdorchilik bildirishlari kerak. Sababi aynan ularning tavakkal qilishga bo'lgan jasorati bugun mijozlar foydalanayotgan sifatli mahsulotlar sababchisidir. O'sha kundan boshlab, kompaniya elektronika sanoatida o'z innovatsiyalari bilan ko'plab marotaba pionerlik qilib kelmoqda.

Ilk soat-telefon

Ha, to'g'ri, hozir smartfoningizni "bezovta qil"masdan Gear oilasi qurilamalari vositasida SMS xabar yozishingiz yoki telefon qo'ng'irog'i amalga oshirishingiz mumkin, biroq aslida soat-telefonlar bozori, ancha oldin 1999-yilda boshlangan.

O'ziga xos bu soat-telefonda nafaqat vaqtni ko'rish, balki 90 daqiqagacha telefon qo'ng'irog'ini amalga oshirish mumkin bo'lgan. Akkumulyator shu funksiyalarga xizmat qila olardi, xolos. Bu gadjetning ekraniga to'xtalsak, soatga LCD tipdagi ortdan yorituvchi monoxrom displey o'rnatilgan. Klavishli tugmalar ham bo'lgan. Eng qizig'i, xotirada saqlangan kontaktlarga ovoqli buyruq orqali qo'ng'iroq qilish ham mumkin edi.



Gadget muvaffaqiyatli chiqmadi, biroq Samsung Gear oilasi qurilmalaridan ancha oldin "smartwatch"lar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yganligi juda ham hayratlanarli faktdir.

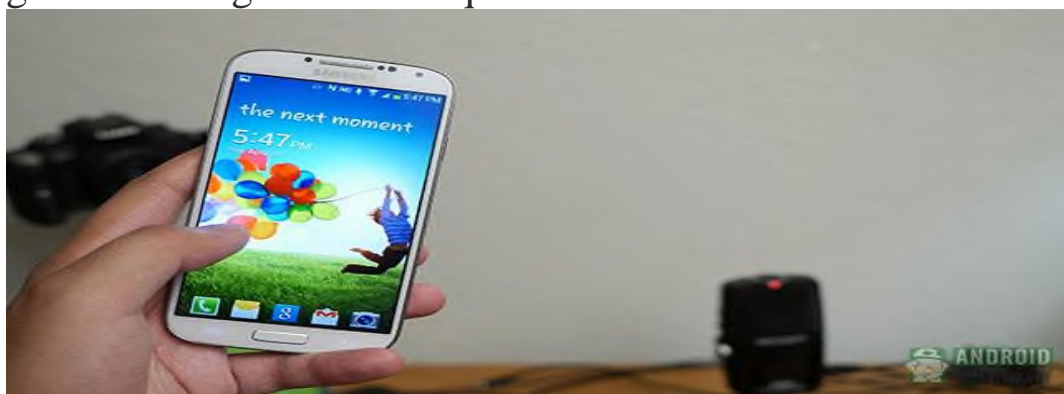
Samsung'ning eng ko'p sotilgan telefoni E1100 dir

Samsung'ning eng ko'p sotilgan telefoni siz taxmin qilgan telefon bo'lmasligi mumkin: 2009-yili chiqarilgan E1110 modeli dunyo bozorini zabt etgan. 2012-yilda bu modelning ishlab chiqarilishi to'xtatilgunga qadar 150 mln. dona qurilma sotilgan. Bu ko'rsatkich bilan esa E1110 butun dunyodagi eng ko'p sotilgan sakkizinchi telefon bo'lgan.



Samsung'ning eng ko'p sotilgan smartfoni— Galaxy S4

Samsung ishlab chiqargan ikkinchi eng muvaffaqiyatli telefon bu butun dunyoda xaridlar soni bo'yicha 14-o'rinda turuvchi – Galaxy S4'dir. Smartfonni 80 mln. foydalanuvchi xarid qilgan, bu ko'rsatkich bilan esa u Samsung'ning smartfon sohasidagi o'z rekordi bo'ldi. Ta'kidlash kerakki, aqlli telefonlar savdosida hozirgacha S4 eng ko'p sotilganlik reytingida iPhone 6, iPhone 6 Plus va Symbian OTida ishlovchi Nokia 5230 dan keyingi 3-o'rinni egallab kelmoqda.



Samsung Android'ni sotib olishi mumkin edi, lekin. . .

Android fonlar haqida gapirar ekanmiz, bir jihat e'tiborga molikdir: Samsung'da Android startapini sotib olish imkoni bor edi, biroq buni qo'ldan boy bergan.

O'zining «*Dahanaki jang: Apple va Google'ning janjallashishi va revolyusiya boshlashi*» nomli kitobida Fred Vogelshteyn (Fred Vogelstein) 2004-yilda Android startapi ustida ishlayotgan jamoaning loyihani davom ettirish uchun mablag' qidirgan paytlari haqida so'z borgan. Loyihaning 8 nafar barcha a'zosi Janubiy Koreyaga Samsung'ning 20 nafar ijrochi direktori bilan uchrashishga boradi. Jamoa direktorlar kengashiga o'zining mobil telefonlar uchun operatsion tizim ishlab chiqish g'oyasini

ma'lum qiladi.



Biroq Android yaratuvchilaridan biri Endi Rubin (Andy Rubin)ning soʻzlariga koʻra, taqdimotdan soʻng Samsungʻdagilar bir ogʻiz ham gapirmagan. Direktorlar bunday kichik startap bilan operatsion tizim yaratish mumkinligiga ishonchsizlik bilan qarashgan.

Ikki haftadan soʻng esa jamoadagilar ayni taklifni Google'ga kiritadi va shunday qilib Google startapni 50 mln dollarga xarid qiladi. Keyingi yillar davomida Android jamoasi va Google hamkorlikda ishlab, OTni yaratdi. 2008-yil oktabr oyida tizim butun dunyoga namoyish qilindi. Samsung oʻsha paytda Android'ni sotib olganda qanday oʻzgarishlar yuz bergan boʻlishini bir oʻylab koʻrish kerak. Lekin bir narsa aniqki, agar xarid amalga oshirilganida, Android'ni hozir Google emas, balki Samsung boshqarayotgan boʻlard.

7-BOB. DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI

Reja:

7.1.Korporatsiyaning o‘sishi va rivojlanishi.

7.2.Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.

7.3.Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

7.4.Qisqartirish va tugatish strategiyasi.Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.

7.5.Ko‘pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.

7.1.Korporatsiyaning o‘sishi va rivojlanishi.

Ko‘pchilik kompaniyalar o‘z faoliyatlarini katta bo‘lmagan tor ixtisosli korxonalar sifatida mahalliy va hududiy bozorlarga xizmat ko‘rsatib boshlaydilar. Boshlang‘ich bosqichda mahsulot assortimenti katta bo‘lmaydi, o‘z mablag‘lari cheklangan, raqobat pozitsiyalari zaif bo‘ladi. Ko‘p yosh kompaniyalar bozordagi ulushini oshirib va xaridorlar e‘tiborini qozona borib, odatda sotuv hajmlarini oshirishga harakat qiladilar. Narx, sifat, xizmat ko‘rsatish va reklama xaridorlar manfaatlariga bo‘ysundiriladi.

Keyingi bosqichda geografik ekspansiya uchun imkoniyatlar axtariladi. U shunday davomiylikda kechadi: mahalliy, hududiy-milliy-xalqaro bozorlar. Bozorlarga kirib borish darajasi rentabellik darajasiga bog‘liq ravishda o‘zgarib turadi.

Kompaniya bir tarmoqning imkoniyatlaridan foydalanib, daromad olib turar ekan, diversifikatsiyani amalga oshirishning hech qanday zaruriyati yo‘q. Lekin, o‘shish salohiyati qisqarib borar ekan boshqa sohalar faoliyatiga diversifikatsiya qilish strategik jihatdan o‘zini oqlaydi yoki to‘g‘ri bo‘ladi.

Bunday strategik imkoniyatlar turlichadir. Kompaniya turdosh tarmoq kabi o‘zi uchun butunlay yangi bo‘lgan tarmoqqa ham diversifikatsiya qilishi mumkin. Buni katta va katta bo‘lmagan xajmlarda amalga oshirish mumkin.

Biznesning bir turida faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniyalar uzoq yillar diversifikatsiyasiz amal qilib havas qilarli natijalarga erishishlari mumkin. Bunga misollar ko‘p. Bir sohada

konsentratsiya - jamlanish qator foydali tashkiliy va boshqaruv ustunliklariga egadir. Birinchidan, konsentratsiya “biz kimmiz va nima bilan shug‘ullanamiz” degan savoldagi mavhumiylikni istisno qiladi. Bunda barcha kuch biznesning bir turiga yo‘naltiriladi va rahbariyatning xatti-harakatlari boshqa sohalarga “sochilib ketish” ehtimoli bo‘lmaydi.

Ikkinchidan, bir sohada jamlanish jiddiy rag‘batlar borligini ko‘zda tutadi. Ular menejerlarni bir daqiqalik foyda olishga emas, firmaning tarmoqdagi raqobat pozitsiyalarini uzoq kelajakda ham mustahkamlashga rag‘batlantiradi.

Boshqa tomondan, bir yo‘nalishda jamlanish, uning harakatlarini bir tomonga yo‘naltirish kompaniya uchun katta tavakkalchilik bo‘lib hisoblanadi. Obrazli qilib aytganda, “uning, firmaning barcha tuxumlari bir savatda bo‘ladi”.

Sekin o‘sayotgan tarmoq sharoitida kuchli kompaniyalar diversifikatsiyasini boshlash uchun naqd pul ortiqchaligidan foydalanish imkoniyatini ko‘rib chiqishlari kerak. Diversifikatsiyani boshlash masalasi qisman kompaniyaning mazkur tarmoqda o‘shish imkoniyatlariga, qisman uning raqobat pozitsiyalariga bog‘liqdir. Firma o‘zining asosiy ustunliklaridan samarali foydalana oladigan sohalarga diversifikatsiya qilishi eng yaxshi strategiya bo‘lib hisoblanadi. Lekin firma uchun butunlay yangi bo‘lgan tarmoqlarga Diversifikatsiyalash, turdosh tarmoqlarning birortasiga ham o‘shish istiqbollarini ta‘minlay olmay qolgan taqdirda ko‘zda tutilishi kerak. Shunday qilib, “qachon Diversifikatsiyalash kerak?” degan masalani hal etish, bir tomondan firmaning bozordagi raqobat pozitsiyasiga, boshqa tomondan tub tarmoqdagi qolgan imkoniyatlariga bog‘liqdir. Kompaniyalar diversifikatsiyani amalga oshirishlarining aniq belgilangan vaqti yo‘q.

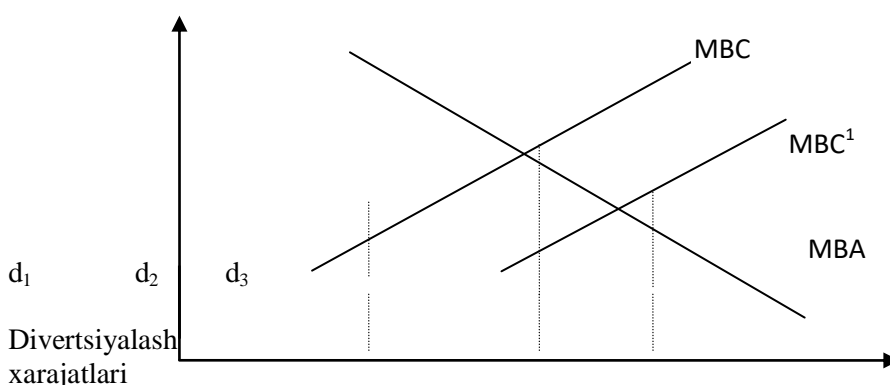
Kompaniyalar uchun uzoq muddatli daromadni maksimallashtirishning ma‘nosi shuki, kompaniya odatda o‘z bozori doirasida narxdagi ustunlik, tabaqalashtirish va fokuslanish strategiyalari vositasida yaxshi raqobatlashadi. Ammo bu strategiyalar (sotishda va ta‘minotda strategik ustunliklarga ega bo‘lish uchun) oldinga va orqaga vertikal integratsiyani ham o‘z ichiga olishi mumkin. Yana bir imkoniyat kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashdir.

Kompaniyaning o‘shishi va rivojlanishi odatda uchta asosiy bosqichdan iborat:

- milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish;
- vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli pozitsiya tomon global ekspansiya;
- erkin resurslarni biznesning boshqa turiga investitsiyalash yo‘li bilan diversifikatsiyalash.

Bularning barchasi kompaniyaning o‘shishiga olib keladi, ammo “diversifikatsiyalash darajasi” oshgan sari kamayuvchi qaytim “qonuni”ni nazarda tutish kerak.

Marginal qo‘shimcha
boshqaruv xarajatlari



20-rasm. Sarflangan kapital birligiga to‘g‘ri keladigan qo‘shimcha foydaning diversifikatsiyalash xarajatlariga bog‘liqligi²⁷.

Ma’lum bir nuqtadan so‘ng ekstensiv Diversifikatsiya lash, vertikal integratsiya va biznesning baynalminallashuvi sarflangan kapital birligiga to‘g‘ri keladigan daromadlarning kamayishiga olib keladi, chunki kompaniya birinchi navbatda eng daromadli qulay imkoniyatlarni amalga oshiradi, so‘ngra eng kam daromad keltiruvchi imkoniyatlar qoladi, bu esa firmaning o‘shish imkoniyatlarini cheklab qo‘yadi.

Diversifikatsiyalashni qo‘llash. Diversifikatsiyalashning tub maqsadi aksionerlar uchun qadriyatlar yaratish hisoblanadi. Yagona korporativ tizimga birlashgan firmalar guruhi ularning har biri beradigan samaradan ko‘proq samara bermas ekan, Diversifikatsiyalash aksiyalarning daromadliligini oshirmaydi. Agarda «A» kompaniya «B» kompaniyani sotib olish bilan Diversifikatsiyalanar ekan va ular oladigan foyda ular

²⁷ Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment”., O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

birlashishidan oldin oladigan foyda summasidan oshmas ekan, bunday Diversifikatsiyalash muvaffaqiyatsizdir. «A» kompaniyaning omonatchilari $2+2=4$ natijani o'z mablaglarini «B» kompaniya aktsiyalariga qo'shib ham olishlari mumkin edi. Lekin, Diversifikatsiyalash natijasi $2+2=5$ samarasini bermas ekan, aktsiyaning daromadliligi oshmaydi.

Korporativ boshqaruvchilar Diversifikatsiyalash bo'yicha u yoki bu qarorlar aktsiya daromadliligini oshirishga qodir ekanligini, quyidagi uchta mezondan foydalanib baholashlari mumkin:

1. Jozibadorlik mezoni. Diversifikatsiyalash uchun tanlangan tarmoq qo'yilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish nuqtai nazaridan jozibali bo'lishi kerak.

2. «Kirish uchun xarajatlar» mezoni. Foyda olish salohiyatiga zarar yetkazmaslik uchun tarmoqga kirish xarajatlari u darajada yuqori bo'lmasligi lozim.

3. Qo'shimcha manfaatlar mezoni. Faoliyatda yangi raqobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma'lum harakatlarni amalga oshirishi zarur.

Diversifikatsiyalash bilan shug'ullanuvchi korporativ boshqaruvning strategik tanlovi Diversifikatsiyalashning quyidagi strategiyalarida namoyon bo'ladi:

1. Yangi tarmoqga kirish strategiyasi.
2. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
3. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.
5. Qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi.

Birinchi uchta strategiya diversifikatsiyalash usullarini o'zida jamlaydi, to'rtinchi va beshinchisi esa diversifikatsiyalanib bo'lingan kompaniya pozitsiyalarini mustahkamlash strategiyasidir.

Diversifikatsiyalashning ikkita asosiy turi - bog'liq va bog'liq bo'lmagan turlari mavjud. Bog'liq diversifikatsiyalash kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud sohalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bo'lgan yangi sohadir.

Bog‘liq bo‘lmagan diversifikatsiyalash - faoliyatning, biznesning mavjud sohalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bo‘lmagan yangi sohasidir.

Diversifikatsiyalash quyidagi yo‘llar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- ichki kapitallar bozori orqali;
- qayta tarkiblashtirish orqali;
- funktsiyalar yoki resurslarni taqsimlash orqali.

Ichki kapitallar bozori yordamidagi diversifikatsiyalash fond bozori qaysi funktsiyalarni bajarsa, ayni shu funktsiyalarni bajaradi. Ichki kapitallar bozorida korporatsiya quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- korporatsiya xo‘jalikning o‘rta bo‘gini tarkibidagi strategik rejalashtirish funktsiyalarini bajarish;
- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xo‘jalikning o‘rta bo‘gini faoliyatini ko‘zatib borish;
- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi o‘rta korxonalar o‘rtasida joylashtirish.

Bunday sharoitlarda o‘rta korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bo‘lgan mustaqil daromad markazlari vazifasini bajaradi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi ichki kapitallar bozori strategiyasi turlaridan biridir. Ular o‘rtasidagi farq korporatsiyaning o‘rta korxonalar faoliyatiga aralashuv darajasidadir. Qayta tarkiblanadigan korxonalar odatda tashkil qilish va rivojlantirish jarayonida yomon boshqarilgan bo‘ladi. Maqsad ularga o‘z faoliyatini faollashtirishda yordam berish, o‘rta korxonalar darajasida yangi strategiyalarni rivojlantirish va kompaniyaga yangi moliyaviy va texnologik resurslarni kiritishdan iboratdir.

Resurslarni qayta taqsimlash yo‘li bilan amalga oshiriladigan diversifikatsiyalashni mavjud va yangi o‘rta korxonalarining bir yoki bir necha muhim funktsiyalari o‘xshash bo‘lgan hollarda amalga oshirish mumkin. Resurslarni qayta taqsimlashdan maqsad kompaniya faoliyatidagi umumiy ishlab chiqarish, taqsimot kanallari, ilgari surish vositalari, ITTKI va shu kabilardan foydalanishda sinergizmni amalga oshirishdir.

Shunday qilib, har bir o'rta korxonalariga ushbu masala mustaqil hal qilingandan ko'ra kamroq xarajatlar talab qilinadi²⁸.

Kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashda bunday kompaniyani boshqarish qiymatini ham hisobga olish talab qilinadi. Ushbu xarajatlar o'rta korxonalar soni va ular o'rtasidagi koordinatsiya zarurati bilan aniqlanadi. Masalan, ma'lum bir sinergizm mavjud bo'lgan 12 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagi boshqarish xarajatlari sinergizm bo'lmagan 10 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda ko'proq bo'ladi (10-rasmga qarang). Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bo'lgan kompaniya o'z mavqeini o'rta korxonalar sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik. Koordinatsiyaga bo'lgan ehtiyoji unchalik kuchli bo'lmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturalash strategiyasiga rioya qiladi.

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashda o'rta korxonalar o'rtasida koordinatsiya talab qilinmaydi. Demak, kompaniya portfelidagi o'rta korxonalar soni ko'paygan sari boshqaruv xarajatlari ham ko'payadi. Bunga aksincha, bog'liq diversifikatsiyalashdagi kompaniyalarning xarajatlari o'rta korxonalar soniga va ular o'rtasidagi kerakli koordinatsiya darajasiga qarab ortib boraveradi. Ushbu ko'paygan xarajatlar bog'liq diversifikatsiyalashda katta daromadlarni ham yo'qqa chiqarishi mumkin. Shunday qilib, bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashning qaysi birini tanlash daromadlarni va boshqaruvga sarflanadigan qo'shimcha xarajatlarni solishtirish yo'li bilan aniqlanadi.

Kompaniya mahoratidan keng foydalanilsa, shuningdek, boshqaruv xarajatlari ham resurslarni taqsimlashda kerak bo'lgan qiymatlardan oshmasa, firma butun e'tiborni bog'liq diversifikatsiyalashga qaratishi kerak. Xuddi shuningdek, agar asosiy o'rta korxonalar o'ta ixtisoslashgan bulib, boshqa joyda qo'llanilmasa, boshqaruv xarajatlari ichki bozor strategiyasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan qiymatlardan ortiq bo'lmasa, kompaniya bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashga konsentratsiyalanishi kerak.

²⁸ Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

Bog‘liq va bog‘liq bo‘lmagan diversifikatsiyalashni taqqoslash²⁹

Diversifikatsiyalash strategiyasi	Amalga oshirish yo‘llari	Boshqaruv xarajatlarining manbalari
Bog‘liq	Ichki kapital bozori. Qayta tarkiblashtirish Resurslarni taqsimlash	O‘rta korxonalar soni O‘rta korxonalar o‘rtasidagi koordinatsiya
Bog‘liq emas	Ichki kapital bozori Qayta tarkiblashtirish	

Diversifikatsiyalashning aksi bo‘lgan strategiya ikki yoki undan ko‘p kompaniyalarni biznesning yangi imkoniyatlaridan foydalanish bilan bog‘liq (masalan, ITTKI) qiymat, tavakkalchilik va daromadlar sohasidagi strategik alyansni tashkil qilishidir.

7.2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.

Yangi tarmoqqa kirish quyidagi uch shakldan birida davom etishi mumkin:

- a) «yutib yuborish»;
- b) yangi kompaniya tuzish;
- v) qo‘shma korxonalar tuzish.

Mavjud firmani «yutib yuborish» eng ommaviy usul bo‘lib, yangi bozorga tezroq kirish ustunligiga ega. Shuningdek u texnologik qoloqlikni tugatish, ta‘minotchilar bilan aloqalar bog‘lash, yangi tarmoqda raqobatbardoshlikka erishish kabi to‘siqlarni engish uchun yordam beradi. Ko‘p tarmoqlarda zarur axborot bazasini rivojlantirish, o‘zini resurslar bilan ta‘minlash va jiddiy raqobatchi obro‘sini egallash uchun firmalarga bir necha yil kerak bo‘ladi.

«Noldan boshlash» diversifikatsiyasi tanlangan tarmoqda «bosh» kompaniya boshchiligida yangi kompaniya tuzishni ifodalaydi. Bu quyidagi hollarda jozibali hisoblanadi:

- bunda yetarli vaqt bo‘lgan taqdirda;
- yangi firmaning bozorni egallashga bo‘lgan parakatlariga raqobatchi firmalar reaksiya bildirmaydilar.

²⁹ Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment”., O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

Bunday yul bilan bozorga chiqish boshqa kompaniyani sotib olishdan arzonga tushadi.

Firma samarali faoliyat ko'rsatish uchun yetarli tajribaga ega bo'ladi.

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish tarmoqdagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydi.

Maqsadli tarmoqda nisbatan katta bo'lmagan firmalar bo'lganligi uchun yosh kompaniyalarga yirik raqobatchilar bilan raqobat qilishiga to'g'ri kelmaydi.

Qo'shma korxonalar tuzish quyidagi hollarda foydali samara berishi mumkin.

Qo'shma korxonalar - bu yakka tartibda biror bir narsani qilish xavfli yoki tejamsiz ekanligida yaxshi usuldir.

Qo'shma korxonalar resurslarni birlashtirish yanada kuchliroq raqobat ustunliklariga ega bo'lgan tarkibni yaratadigan taqdirda qulaydir.

Xorijiy hamkorlar bilan qo'shma korxonalar ba'zida import kvotalarini, tariflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy to'siqlarni yengib o'tishning yagona imkoniyati bo'lib hisoblanadi.

7.3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

Diversifikatsiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoqlarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversifikatsiyalash strategik muvofiqliqdan kelib chiqib amalga oshiriladi. Strategik muvofiqlik turli firmalar o'xshash ishlab chiqarishga ega bo'lgan taqdirda mavjud bo'ladi. Bu esa quyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

a) maxorat va tajribani bir korxonadan boshqa korxonaga o'tkazish;

b) ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish maqsadida turlicha bo'lgan ishlab chiqarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiqlikka asoslangan aloqalar ishlab chiqarish soxasida, personal mahoratiga bo'lgan talablarda, mineral resurslar va ta'minotchilarning manbalarining yagonaligida, detallar va komponentlarni birgalikda ishlab chiqarish uchun salohiyatda, o'xshash ishlab chiqarish usullari va boshqaruv nou-

xaularida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni qo‘llashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chakana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat ko‘rsatish salohiyatida, shuningdek umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon bo‘ladi.

Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash haqiqatda jozibali ko‘rinadi. U mavjud ishbop faollik darajasini saqlab qolish, mahorat va tajribani o‘rgatish hisobiga raqobat ustunligidan foydalanish, shuningdek investitsiyalash xavfini turdosh tarmoqlardagi firmalar bilan bo‘lishish imkoniyatini beradi.

Qachonki ikkita korxonaga rahbarlik qilish, ularning alohida faoliyat ko‘rsatishiga nisbatan arzonga tushsa, shundagina turdosh diversifikatsiyalashda faoliyat miqyoslaridagi tejamkorlik mavjud bo‘ladi.

Turdosh tarmoqlar o‘rtasidagi strategik muvofiqlik quyidagilar hisobiga raqobat ustunligi uchun saloxiyatni vujudga keltiradi:

- a) ancha past ishlab chiqarish xarajatlari.
- b) bir tarmoqdan ikkinchisiga asosiy malaka va tajriba, texnologik xususiyatlar, boshqaruv nau-xaularni samarali uzatish.
- v) umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yaqin sohalaridagi strategik muvofiqlik hisobiga erishilgan raqobat ustunligi individual ishlab chiqarishga qaraganda qo‘shimcha salohiyat beradi.

Raqobat ustunligining qo‘shimcha manbasi aktsiyalar daromadliligi bo‘yicha $2+2=5$ samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoqlarga Diversifikatsiya lashning eng tarqalgan yo‘llari quyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo‘lgan tarmoqlarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga o‘tkazish.

Yangi mahsulotga firmaning nomi va iste‘molchilarning ishonchini o‘tkazish.

Faoliyatning asosiy turini quvvatlash uchun yangi tarmoqlarda xarid qilish.

Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

Diversifikatsiyalash xaqidagi qaror daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi hisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiyalashning asosiy qoidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bo'lgan va foyda olish uchun yaxshi istiqbolga ega bo'lgan har qanday kompaniya diversifikatsiyalash uchun manfaatli yo'nalish bo'ladi. Ba'zida, noturdosh diversifikatsiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar o'zining aloxida mavqei hisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif qiladigan kompaniyalarni izlab topishga o'z kuchlarini yo'naltiradilar. Bunday korxonalarining uchta turi mavjud bo'ladi.

1) Narxi pasaytirilgan kompaniya. Bunday xolda mazkur korxonalarni bozor narxlaridan pastroq narxlarda sotib olish imkoniyati mavjud. Bu esa keyinchalik kompaniyani nisbatan yuqori narxda sotish imkonini beradi.

2) Moliyaviy qiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan kompaniyalar. Bunday firmalar shartnomaviy narxlarda sotib olinishlari mumkin.

3) O'sish imkoniyatlari katta bo'lib, investitsiya imkoniyatlari bo'lmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash quyidagi nuqtai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning ko'pgina har turli tarmoqlari bo'yicha «sochilgan» bo'lib, bu kompaniyani biron-bir soxasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammolar izmida bo'lish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik nuqtai nazaridan jozibali istiqbollari bo'lgan tarmoqlarga investitsiya qilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barqarorlashadi, chunki bir tarmoqdagi qiyinchilik davrlari boshqasi hisobiga qisman kompensatsiya qilinishi mumkin.

4. Korporativ rahbariyat yetarli baxolanmagan kompaniyalarning xaqiqiy qiymatini aniqlash tajribasini orttirib

borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy axvoli yaxshilanib, aktsiyalarning daromadliligi oshib boradi.

7.4.Qisqartirish va tugatish strategiyasi.

Korporatsiya faoliyatining aniq yoʻnalishi oʻz jozibasini yoʻqotib qoʻysa, bunday ahvoldan omadli chiqish yoʻli biznesni sotish hisoblanadi. Mahsulotni sotish vaqtini va zaruratini aniqlashning muhim tamoyili «Agar biz mazkur faoliyat bilan shugullanmaganimizda, hozir shu sohada ish boshlarmidik?» degan savolga javob berish hisoblanadi. Agar javob salbiy boʻlsa, bunday korxonani sotish imkoniyatlarini hisoblab chiqish zarur.

Bunday korxonadan qutilishning ikkita yoʻli bor:

1. «Bosh» kompaniya aktsiyalarini bir qismini saqlab qolgan holda yoki ulardan butunlay qutilib, bunday biznesdan chiqib ketishi mumkin.

2. Korporatsiya mahsulotni bevosita tashqariga sotishi mumkin, lekin bu holda xaridor topish kerak boʻladi. Odatda sotishda «Mazkur biznesni biz kimga sotishimiz va buning uchun biz qancha olishimiz mumkin?» degan nuqtai nazardan qaramaslik kerak. Aksincha, «Kim uchun bu korxonaga muvaffaqiyatli xarid boʻlishi va qanday vaziyatda ular uchun maʼqul boʻlishi mumkin?» deb soʻralsa oqilona ish boʻladi. Qaysi tashkilot uchun bunday korxonani sotib olish shubxasiz foydali boʻlsa, shu tashkilot eng yuqori bahoda sotib olishi mumkin.

Barcha mavjud strategik muqobil variantlar ichida tugatish ayniqsa yagona biznes bilan shugullanuvchi korxonalar uchun eng noxush va ayanchli hisoblanadi. Chunki ular uchun bunday vaziyat tirikchilik oʻtkazishni butunlay toʻxtatishni bildiradi. Shunga qaramay ilojsiz qolgan sharoitda erta tugatish, bankrot boʻlishga qaraganda aktsiyadorlar manfaatiga mos keladi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.

Portfelni tiklash tejamkorlik va qayta tarkiblash strategiyasi xaridorlari qashshoqlashayotgan korxonalarda vaziyatni oʻzgartirish talab etilgan taqdirda qoʻllaniladi.

Tiklashning korporativ strategiyasi zararga ishlayotgan korxonalardan qutulishga emas, ularni qayta tiklashga urgʻu beradi. Bunday strategiyaning maqsadi xaridorlarning umumiy sonini kamayishiga «katta hissa» qoʻshayotgan korxonalarining

muammolarini xal etish yo‘li bilan korporatsiyani soglomlashtirishdan iborat.

Tejamkorlikning korporativ strategiyasi diversifikatsiyalash miqyoslarini qisqartirish va korxonalar sonini kamaytirishga o‘z e’tiborini qaratadi.

Portfelni qayta tarkiblash strategiyasi tarkibni va korporatsiyaning ishbop portfelida foiz nisbatlarini tubdan qayta ko‘rib chiqishni o‘z ichiga oladi. Qayta tarkiblashga bo‘lgan extiyoj quyidagi vaziyatlarda paydo bo‘lishi mumkin:

1. Korporatsiyani strategik tahlil qilish portfelida sekin rivojlanayotgan, zarar bilan ishlayotgan va zaif korxonalarining katta hajmda mavjudligi natijasida kompaniyaning uzoq muddatdagi istiqbollari o‘z jozibasini yo‘qotib qo‘yganligi to‘grisida xulosa chiqarish imkoniyatini beradi³⁰.

2. Bir yoki bir nechta kalit yo‘nalishlar qiyin paytlarni boshdan kechirayotgan paytlarida.

3. Kompaniyaning yangi rahbariyati korporatsiyaning strategik siyosatini qayta ko‘rib chiqish haqida qaror qabul qiladi.

4. Yangi texnologiyalar va mahsulotlar paydo bo‘ladi.

5. Firmada shunday katta korxonani sotib olish imkoniyati paydo bo‘ladiki, bunday loyixani moliyalash uchun kichik firmalarni sotish zarur bo‘ladi.

6. Portfeldagi ko‘pgina yo‘nalishlar borgan sari jozibasizroq bo‘lib boradi va ularni jiddiy ravishda qayta ko‘rib chiqish talab etiladi.

7.5. Ko‘pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.

Diversifikatsiyalashning ko‘pmillatli strategiyasini farqlantirib turuvchi belgisi portfelida korxonalar sonining va qamrab olingan milliy bozorlar sonining ko‘pligi hisoblanadi. Bunday hollarda korporatsiya rahbariyati har bir tarmoqga bo‘lmaganda bittadan turli strategik yondoshuvlarni rivojlantirib va ko‘llab borishi kerak. Menejerlar turli tarmoqlarga tegishli va turli mamlakatlarda joylashgan firmalarning strategik tadbirlarini muvofiqlashtirish uchun muvaffaqiyatli yechimlar topishni bilishlari lozim. Strategik muvofiqlashtirishning maqsadi faoliyatining har bir sohasida va xar bir milliy bozorda barqaror

³⁰ Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment”., O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU 2012yil 140 bet.

raqobat ustunligini ta'minlash uchun resurslar va muvofiqlashtirish imkoniyatlaridan to'liq foydalanish hisoblanadi.

60-yillarning boshlanishida TNK turli mamlakatlarda butunlay mustaqil bo'lgan kichik korxonalar qatori sifatida mavjud bo'lgan. Ularning har biridan o'z milliy qonunchiliklarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq kelish talab etilgan.

70-yillardan boshlab ko'pmillatli strategiya o'z samarasini yo'qota boshladi.

80-yillardan boshlab raqobat ustunligining boshqa manba'i vujudga kela boshladi: bir yo'la bir nechta tarmoqlarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallash uchun bog'lik tarmoqlarni diversifikatsiyalashning strategik manfaatlaridan foydalanish.

Tayanch so'z va iboralar: korporatsiya, yangi tarmoqlar, turdosh tarmoqlar, qisqartirish va tugatish, qayta tarkiblashtirish, ko'pmillatli diversifikatsiyalash.

Nazorat savollari:

1.Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishiga qanday tashqi omillar ta'sir etadi ?

2.Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi qanday amalga oshiriladi ?

3.Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

4.Qisqartirish va tugatish strategiyasini tushuntirib bering.

5.Qayta tarkiblashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi ?

6.Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi samarasi nimada?

7 Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo'yiladi?

8-BOB. DIVERSIFIKATSIYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAHLILI

Reja:

- 8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.
- 8.2. Matritsali taxlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholash.
- 8.3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi.
- 8.4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.
- 8.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.
- 8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi.

8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.

Kompaniyaning strategik tahlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbop faolligini baholashdan boshlanadi. Diversifikatsiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istiqbollari to'grisida quyidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

Firmaning diversifikatsiyalanganlik darajasi qanday?

Firma portfeli bog'langan yoki bog'lanmagan diversifikatsiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uyg'unlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular ko'pmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xo'jalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga qaratilgan choralar qanday xarakterga ega?

Portfelni kengaytirishga va yangi tarmoqlarni egallashga doir qadamlar qo'yilmoqdami?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xo'jalik birliklaridan qutulish uchun harakatlar qilinmoqdami?

Korporativ boshqaruv strategik o'zaro bog'liqlardan manfaat olishga qaratilgan qanday harakatlarni amalga oshirmoqda va raqobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversifikatsiyalashdan qanday foydalanilmoqda?

Har bir xo'jalik birliklariga qo'yilgan kapital mablag'lar qanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni obyektiv tahlil

qilish va keyinchalik unga aniqliqlar kiritish, hamda rahbariyat fikriga maqbul bo'lgan o'zgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsyalangan portfelni baholash

Kompaniyaning missiya bayonoti va maqsadlari orqali yo'naltirilgan menejment hozirda kompaniyani hosil qiladigan biznes ishlar va mahsulotlar to'plami - **biznes portfelini** rejalashtirishi kerak. Eng yaxshi biznes portfelni bu atrof-muhit sharoitlariga kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari eng mos tushadigan portfoliodir.

Ko'plab katta kompaniyalar murakkab biznes va tamg'a portfoliolariga ega. Bu kabi biznes portfoliolarini uchun strategik va marketing rejalashtirish biroz qo'rqinchli bo'lishi mumkin lekin bu ijodiy vazifadir. "Disney portfolio"si ko'pgina "Disney" nomli parklar va dam olish joylari, "Disney" ko'ngilochar studiyasi (Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures), Disney iste'molchi mahsulotlari (kiyimlar va o'yinchoqlardan tortib interaktiv o'yinlargacha), Internet media bizneslari (ESPN va ABC televodeniye tarmog'i kabi). Xuddi shu kabi, "Al-Jazoir" portfoliosini 25 dan ortiq biznes yo'nalishlariga ega: har bir viloyat va til uchun maxsus ko'p sonli "Al-Jazoir" yangilik kanallaridan tortib sport kanallari, bolalar dasturlari va hujjatli filmlargacha. "Al-Jazoir" hatto Arab va Islom dunyosiga ta'sit o'tkazayotgan siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlarni tahlil va tadqiq qiluvchi "Al-Jazoir Tahlil Markazi"ni rivolantirdi.

Biznes portfoliosini rejalashtirish ikki bosqichdan iborat. Birinchisi, kompaniya joriy biznes portfoliosini analiz qilishi va qaysi bizneslar ko'proq, kamroq yoki umuman kapital qabulqilmasligini ko'rsatishi kerak. Ikkinchisi, u o'sishga mo'ljallangan strategiyalarni rivojlantirish orqali kelajak potfoliosini shakllantirishi kerak.

Joriy Biznes Portfoliosini Tahlil Qilish

Strategik rejalashtirishdagi eng katta faoliyat bu - menejment kompaniyani hosil qiladigan bizneslar va mahsulotlarni baholashi ya'ni **biznes portfoliosi tahlilidir**. Kompaniya kuchli manbalarini foydaliroq bizneslariga qo'yishni va kuchsizroqlarini

pasaytirishni xohlaydi.

Menjmentning kompaniyani yurgizuvchi kalit bizneslarini aniqlab olishining birinchi qadami strategik biznes bo'limi (SBB) deb ataladi. SBB kompaniya bo'limi, bo'lim ichidagi mahsulot qatori, ba'zida alohida mahsulot yoki tamg'a bo'lishi mumkin. Keyingi o'rinda kompaniya turli SBBlarining jalb qiluvchi tomonlarini baholaydi va har biri qancha miqdorda ta'minotga munosibliyi haqida qaror qabul qiladi. Biznes portfoliosini yaratayotganda firmani uning falsafiy tub mohiyati va raqobatbardoshligiga eng yaqin mos keladigan mahsulotlar va bizneslar bilan ta'minlash va qo'shish eng to'g'ri qaror bo'ladi.

Strategik rejalashtirishan maqsad atrofidagi qiziqish uyg'otadigan imkoniyatlardan naf olish uchun kompaniyaning kuchini ishlata olish yo'llarini topishdir. Shu sababli, ko'pgina standart portfolio tahlili metodlari SBB (strategik biznes bo'limi) larniikki muhim o'lchov asosida baholaydilar: SBB bozor va sanoatining jozibadorligi va shu bozor va sanoatda SBB o'rnining kuchi. Eng mashhur portfolio rejalashtirish metodi yetakchi maslahat firmasi menejmenti, Boston Maslahat Guruhi (BMG) tomonidan ishlab chiqilgan.

Kompaniya har bir mahsulot va biznesga (SBB) qancha sarmoya sarflashi haqida o'ylab olishi kerak. Har bir SBBni qurish, amalga oshirish, natija ola olish yoki olmaslik haqida qaror qabul qilishi zarur.

Klassik BMG portfolio rejalashtirish metodi ostida kompaniya katta, muvaffaqiyatli mahsulot va bizneslardan (pul) tez o'suvchi bozorlarga (yulduzlar va so'roq belgilari) ularning kelajakda daromadga aylanishiga umid qilib istiqbolli mahsulot va bizneslar bilan ta'minlash maqsadida sarmoya kiritadi.



20-rasm.BMGM (BKG) matritsasi.

Boston Maslahat Guruhi Metodi. Hozirgi klassik Boston Maslahat Guruhi metodini qo'llash jarayonida kompaniya barcha SBBlarini 20-rasmda ko'rsatilganidek o'sish-ulush matritsiga ko'ra tasniflaydi. Vertikaliga bozorning o'sish koeffitsenti bozorning jalb qila olish meyorini ko'rsatadi. Gorizontaliga nisbiy bozor ulushi kompaniyaning bozordagi kuchi me'yorini ko'rsatadi. O'sish-ulush Matritsasi SBBlarning to'rt turini aniqlaydi:

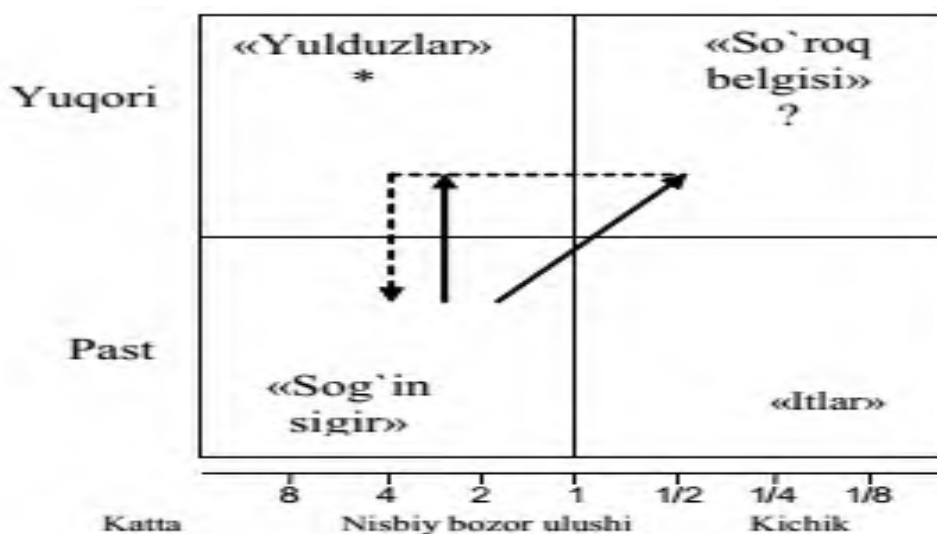
1. Yulduzlar. Yulduzlar tez o'suvchi, yuqori ulushli bizneslar yoki mahsulotlardir. Ularning tezlik bilan o'sishini ta'minlash uchun ularga katta kapital kiritishga to'g'ri keladi. Vaqti kelib ularning o'sishi sekinlashadi va ular katta pul manbayiga aylanadi.

2. Sog'in sigirlar. Sog'in sigirlar sekin o'suvchi, katta ulushli mahsulot yoki bizneslardir. Bu kabi muvaffaqiyatli SBBlari bozor ulushini saqlab turishi uchun kamroq kapital talab qiladi. Shuning uchun ular kompaniya to'lovnomalarini to'lashi uchun va boshqa kapital talab SBBlar uchun naqd pul ishlab chiqaradi.

3. So'roq belgisi. So'roq belgisi yuqori darajada o'suvchi bozorlardagi past ulushli bizneslardir. Ular o'z ulushini saqlab qolish, yakka holda o'sishi uchun ko'p sarmoya talab qiladi. Menejment qaysi so'roq belgisini yulduzga aylantirishga harakat qilishi haqida va qaysi birini chiqarib tashlashi haqida chuqur o'ylab olishi kerak.

4. Itlar. Itlar past o'suvchi, kam ulushli biznes va mahsulotlardir. Ular o'zlarining ulushini saqlab turish uchun yetarli mablag' ishlab chiqarishi mumkin, lekin katta daromad manbai bo'lishga kafolat bermaydi.

Rasmdagi 10 ta aylanalar esa kompaniyaning ayni vaqtdagi 10 ta SBBlarini ifodalaydi. Kompaniyaning 2 ta yulduzi, 2 sarmoya manbai, 3 ta so'roq belgisi va 3 ta iti bor. Aylanalarning o'rnini SBBlarning dollar sotuviga proporsional tarzda joylashgan. Bu kompaniya yaxshi ahvolda bo'lmasa ham, nisbatan tuzukroq ahvolda. U so'roq ostidaturgan lekin kafolatliroq bo'lgan bizneslarini katta ulushli biznesga aylantirishni va bu katta ulushli bizneslarini sarmoya manbai bo'lgunicha davom ettirishni xohlaydi. Baxtga ko'ra uning 2 ta katta o'lchamli sarmoya manbai bor. Bu manbalardan keladigan daromad kompaniyaning kichik ulushli bizneslari, katta ulushli bizneslari va o'zini o'zi qoplaydigan bizneslarini moliyaviy ta'minlashga yordam beradi. Kompaniya o'zining kam ulushli va o'zini o'zi qoplaydigan bizneslari haqida hal qiluvchi chora tadbirlar ko'rishi kerak.³¹



21-rasm. BMGM (BKG) matritsasi.

BMGM usuli bo'yicha tahlil qilish yagona portfel tarkibida korxonaning o'rnini aniqlash, istiqbolli strategiyalarni prognozlashga imkoniyat beradi. Tez o'suvchi yo'nalishlar

³¹ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil. 63-67-betlar.

investitsiyalarga ehtiyoj sezadi, sekin o'suvchilari esa ortiqcha mablag'larga ega bo'ladi.

Sotishlar hajmi va foyda summasi bo'yicha deyarli har bir yo'nalishning ulushini hisoblash mumkin.

Shu bilan bir qatorda matritsani qo'llash ma'lum darajada cheklangan, chunki u faqatgina barqaror sharoitlar va ko'rsatkichlarning cheklangan doirasi bo'yicha natija berishi mumkin.

Dji-I-Makkenzi matritsasi. 1970-yillarning boshida General Electric va McKinsey & So. konsalting kompaniyasi birgalikda analitik model taklif qilishdi, "model GE/McKinsey". 1980 yillarga kelib bu model juda mashhur bo'lib ketdi. Korxonaning biznesdagi strategik pozitsiyasini aniqlaydigan ko'p faktorli model hisoblanadi. Bir vaqtning o'zida 1980 yillarda Forchun ro'yxatiga ko'ra 1000 ta korxonaning 36% va boshqa ro'yxatdagi 500 korxonaning 45% shu matritsadan foydalanishgan.

Dji-I-Makkenzi matritsasi ikki o'lchamli hisoblanib, korporatsiya miqyosida strategik marketing qarorlarini qabul qilishda keng imkoniyatlarni yaratadi. Bu matritsada asosan bozorning jalb qiluvchanligi va korxonaning raqobatli pozitsiyasini aniqlash mumkin. Shu bilan birgalikda korxonaga tarmoqning jozibadorligi turli xil bo'lgan sharoitida samarali faoliyat olib borish uchun har xil strategik marketing qarorlarini qabul qilishga yordam beradi.

Dji-I-Makkenzi matritsasi to'qqizta katakka bo'lingan. Ularning uchtasida o'rta korxonalar "g'olib" hisoblanadi yoki biznesning eng qulay sohasi sanaladi. Uchta katak esa yutqazuvchi hisoblanib, ular biznes uchun eng noqulay bo'ladi.

Bitta katak "so'roq belgisi" deb belgilangan (BKG matritsasidagi "yovvoyi mushuk" kabi). Bu biznesdagi mavhum, biroq istiqbolli holatdir. Ushbu o'rta korxonalar qo'llab-quvvatlansa, "g'oliblar"ga aylanadi, biroq ularning "yutqazuvchilarga" aylanib qolish xavfi ham bor. Katakchalardan biri "daromad ishlab chiqaruvchi" deb ataladi (BMGM(BKG) matritsasidagi "sog'in sigir" kabi).

Tarmoqning jalb qiluvchanligi	Raqobatli pozitsiya		
	Yaxshi	O'rta	Zaif
Yuqori	G'olib	G'olib	So'roq belgisi
O'rta	G'olib	O'rta biznes	Yutqazuvchi
Quyi	Daromad ishlab chiqaruvchi	Yutqazuvchi	Yutqazuvchi

22-rasm. Dji-I-Makkenzi matritsasi

Bu ko'p o'lchamli matritsa bo'lib (bozorning "jozibaligi" korxonaning strategik vaziyati), bozorning jozibaligi darajalariga bog'liq holda korxonada potentsialidan samarali foydalanish bo'yicha ko'proq differentsiialangan marketing qarorlarini qabul qilish imkonini beradi (22-rasm).

Dji-I-Makkenzi matritsasi asosidagi tahlildan quyidagi strategik xulosalar kelib chiqadi:

-“yutqazuvchilar” tugatilishi yoki ularda xosil yig'ib olinishi lozim;

-“g'oliblar”ning va rivojlanayotgan “g'oliblar”ning pozitsiyalari mustahkamlanishi (shu jumladan, kerak bo'lsa moliyaviy investitsiyalar bilan ham) kerak;

-“daromad ishlab chiqaruvchilar”ning kuchli raqobatli pozitsiyalarini hisobga olgan holda, ulardan daromadlarni “g'oliblarga” yoki tanlab olingan “so'roq belgilariga” qayta investitsiyalashda foydalanish lozim;

-“o'rta biznes”ni «g'oliblar»ga aylantirishga yoki agar kelgusida istiqbolli bo'lmasa, “hosilni yig'ib olish”ga urinib ko'rish kerak.

O'rta korxonalarining muvozanatlashgan portfelida asosan “g'oliblar» va rivojlanayotgan “g'oliblar”, bir nechta “daromad ishlab chiqaruvchilar” va “g'oliblar”ga aylana oladigan, birozgina kichik “so'roq belgilari” bo'lishi kerak. Biroq, ko'pincha kompaniyalarning portfelli muvozanatlashmagan bo'ladi.

Dji-I-Makkenzi matritsasining katta afzalliklaridan biri uning moslashuvchanligidir. Ushbu yondashuv turli tarmoqlarning raqobatli muvaffaqiyatning turli omillari bilan xarakterlanishini hisobga oladi. Ayni paytda unda BMGM (BKG) yondashuvlaridagiga qaraganda ko'proq strategik muhim o'zgaruvchilar hisobga olinadi. Ammo ushbu yondashuv har tomonlama mukammal emas. Asosiy qiyinchiliklardan biri shuki, u bir qator muhim strategik yechimlarni beradi, biroq ularning

qaysi biri afzal ekanligini ko'rsatib bermaydi. Demak, strategik menejer ushbu tahlilga subyektiv fikrlarni qo'shimcha qilishi kerak. Firmaning bozordagi holatini aks ettirishning barqarorligi ham yana bir muammodir.

Investitsion vaziyat korxonaga o'sishini ta'minlash uchun investitsiyalarning real va optimal kattaliklarining nisbati sifatida aniqlanadi.

Bozordagi vaziyat amaldagi bozor strategiyasining bozorda etakchilikka erishish va potentsial iste'molchilarining ixloslari nuqtai nazardan optimal strategiyaga nisbati bilan baholanadi.

Korxonaga potentsialining ahvoli uning real ahvolidan ishlab chiqarish, xodimlar, moliya va marketingni samarali boshqarishga erishish nuqtai nazaridan optimal holatiga nisbati bilan belgilaydilar. Ko'rsatilgan uchta ko'rsatkichlardan har biri birga teng bo'lsa, korxonaga bozorda yuqori strategik holatga ega bo'ladi. Ko'rsatkichlardan birortasi nolga teng bo'lsa, korxonaning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatlari kamayadi.

O'sish strategiyalari bozor talablariga yaxshiroq javob berishi uchun korxonaga qaysi yo'nalishda rivojlanish kerakligini, shuningdek, buning uchun o'z resurslari etarlimi yoki chetdan jalb qilish va o'z faoliyatini diversifikatsiya qilish kerakligini aniqlaydi.

Ansoff matritsasi. Kompaniyaning o'sishi matritsasini amerikalik iqtisodchi I. Ansoff 1950 - yillarda ishlab chiqqan. Ansoff matritsasining mohiyati shundaki, yangi tovarlarni ishlab chiqish va yangi bozorlarni egallash kabi yangi imkoniyatlar orqali kompaniyaning o'sishiga yordam beradi. U ham ikki o'lchamli hisoblanadi. Tovar, bozor (bozorni kengaytirish yoki yangi bozorlarni egallash).

		<i>Mahsulot</i>	
		Mavjud tovarlar	Yangi tovarlar
Mavjud bozorlar		«Bozorga kirish»	«Mahsulotning rivojlanishi»
BOZORLAR			
Yangi bozorlar		«Bozorning rivojlanishi»	«Diversifikatsiya»

23-rasm. Ansoff matritsasi

O‘shishni boshqarishni Ansoff matritsasi asosida amalga oshirish mumkin. Bu matritsa mahsulotlarni sotish istiqbollarning noaniqlik darajasiga yoki mazkur mahsulotning mazkur bozorga kirish imkoniyatlariga bog‘liq holda mahsulot va bozorlarni tasniflash uchun qurol hisoblanadi.

U yoki bu strategiyaning marketing jihatidan jozibaligi Ansoff matritsasi bo‘yicha sotilishlar kattaligi va kutiladigan xavf-xatar darajasi bilan aniqlanadi (23-rasm).

Sotilishlarning potentsial hajmi mazkur bozor segmentining sig‘imi bilan, xavf-xatar darajasi esa (% ifodasida) ekspert yo‘li bilan belgilanadi. Olingan ko‘rsatkichlar mazkur strategiyani amalga oshirish uchun kutiladigan xarajatlar kattaligi bilan ham solishtiriladi. Shunday qilib, o‘shish strategiyasi muhim bo‘ladi, agar korxonada bozordagi o‘zining tovarlari bilan bog‘liq bo‘lgan imkoniyatlaridan to‘liq foydalanmagan bo‘lsa.

Korxonaning marketing urinishlari har bir strategik kvadrantning yo‘nalishini shartlab qo‘yadi. Xususan, bozorga kirish strategiyasi, qoida bo‘yicha, an‘anaviy xaridorlar bilan tovarlarni rag‘batlantirish, bozor ulushini ko‘paytirish, raqobatchilardan xaridorlarni yoki yangi iste‘molchilarni jalb qilish.

Bozor rivojlanish strategiyasi — bu asosan yangi iste‘molchi segmentlarga, yangi hududiy bozorlarga va yangi sotish tarmoqlariga chiqish.

Mahsulot rivojlanish strategiyasi yaxshilangan yoki yangi tovarlarni tayyorlash (innovatsiya, yangi marka, assortiment

modifikatsiyasi, mahsulot parametrlarini yaxshilash, instrumental va emotsional tavsiflarni rivojlantirish) hisobiga sotuv o‘shiga yo‘naltirilgan.

Diversifikatsiya strategiyasi yangi bozorlar uchun mo‘ljallangan yangi mahsulotlar bilan bog‘liq. Albatta, bu strategiya qiyin va hatarli, chunki u korxonani yangi sohalarga olib chiqadi. Ularning muvaffaqiyati uchun yirik kadr va moliya resurslarini jalb qilish talab etiladi.

Raqobatchilar strategiyasi. Korxonaga potentsial iste‘molchilar va bir vaqtda asosiy raqobatchilarga nisbatan siyosatni ko‘proq jalb qilish mavqeidan bozordagi ustunlikni shakllantiradi. Bu erda, eng avvalo, raqobat tahlili asosida ma‘lum jarayon o‘rganiladi va korxonaga o‘zining ham, bozordagi raqobatchilarga ham raqobat ustunligiga baho berish zaruriyati paydo bo‘ladi.

Raqobat strategiyasining marketing ma‘nosi shundan iboratki, ular korxonaga tomonidan bozorning ma‘lum ulushini ushlab qolishga (bozorning alohida segmentini) yoki uning ko‘payishiga ko‘maklashadi. Buning uchun quyidagi model va matritsalar ishlatiladi: umumiy raqobatchi matritsa, raqobat kuchi modeli, raqobat ustunligi matritsasi va raqobatchi reaksiyasi modeli.

Umumiy raqobatchi matritsa. Amerikalik tadqiqotchi M. Porterning umumiy raqobatchi matritsasi shundan kelib chiqadiki, korxonaning bozordagi raqobat ustunligi uchta asosiy yo‘l bilan ta‘minlanadi (24-rasm).

Xarajatlar pasayishi Mahsulot differentsiallasuvi

Keng Raqobat sohasi	«narx yetakchiligi»	«mahsulot yetakchiligi»
	«bo‘shliqdagi yetakchilik»	
Tor		

24-rasm. Umumiy raqobatchi matritsa

Narx yetakchiligi mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish mumkinligiga asoslanadi. Bu erda asosiy bo‘lib xarajatlarni boshqarish va nazorat qilish, mukammal texnologiyalarni kiritish, investitsiyalar barqarorligi, standartlashtirilgan tovarlarni ishlab chiqarish hisoblanadi. Ishlab chiqarishning har ikki marta ko‘payishida mahsulot birligini ishlab chiqarishdagi xarajatlar 20% ga pasayadi («tajriba egrisi»).

Mahsulot yetakchiligi tovarlar differentsiatsiyasi mumkinligi bilan ta‘minlanadi. Asosiy o‘rinni tovarni mukammallashtirish, markali mahsulotni rivojlantirish, servis, dizayn, imijni tashkil etish va boshqalar bilan bog‘liq jarayonlar egallaydi. Iste‘molchilar uchun tovar qadrligining oshishi iste‘molchining kerakli tovar uchun yuqoriroq narx berish tayyorligiga olib keladi. Shunday qilib, bu erda hukmron rolini marketing o‘ynaydi.

Bo‘shliqda yetakchilik narx yoki mahsulot ustunligini bozorning torroq segmentlarida ishlatishni bildiradi. Shu bilan birga korxonalar tomonidan tanlangan segment kuchliroq raqobatchilar e‘tiborini o‘ziga tortmasligi kerak. Ma‘lum darajada bu amaliyot asosan korxonalar tomonidan iste‘molchilarning tor guruhini ajratish uchun qo‘llanilishi mumkin.

8.3. O‘rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi

Bunday matritsaning ustunligi firma o‘rta korxonalarining xayot tsiklining turli bosqichlari bo‘ylab taqsimlanishidir. Masalan, yuqori saloxiyatli «so‘roq belgisi» shaklidagi o‘rta korxonalar va «rivojlanayotgan g‘oliblar»ni kelgusida «ustuvor g‘oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchi»larga aylanishi uchun qo‘llab-quvvatlash lozim. Potentsial «yutqazayotgan» o‘rta korxonalarini imkon qadar tezroq «yechintirish» kerak. Yetuklik va pasayish bosqichlaridagi o‘rta korxonalaridagi biznesni shunday boshqarish kerakki, ularning raqobat kuchidan foydalanish imkoniyati yaratilishi lozim. Ushbu o‘rta korxonalarining har qanday ortiqcha pul mablag‘lari «rivojlanayotgan g‘oliblar»ni va o‘sishning sekinlashish bosqichini boshidan kechirayotgan o‘rta korxonalarini qo‘llab-quvvatlash uchun ishlatilishi lozim.

Ushbu matritsa ham, Dji-I-Makkenzi matritsasi kabi, menejerlarga o‘rta korxonalar portfelining muvozanatlashganlik

darajasini baholashga imkon beradi. Muvozanatlashgan portfelda «ustuvor gʻoliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchilar», bir nechta «rivojlanayotgan gʻoliblar» va yuqori potentsialli «soʻroq belgilari» boʻlishi lozim. Ayni paytda ushbu matritsa oʻrta korxonalar portfelining dinamikasini baxolashga imkon beradi. Ikkinchi tomondan, ushbu matritsa Dji-I-Makkenzi matritsasiga qoʻshimchadir, chunki u koʻpgina muhim omillarni aks ettirmaydi.

Bunday texnologiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- menejerlar uchun diversifikatsiya oqibatlarini tahlil qilish imkoniyati;

- alohida oʻrta korxonalar oʻrtasidagi kerakli pul oqimlarining aks ettirilishi, firmaning oliy rahbariyati uchun resurslarni toʻgʻri taqsimlash imkoniyati;

- oʻrta korxonalar portfelining muvozanat kontsepsiyasi oʻrta korxonalarining hozirgi strukturasi aniqlashga va uzoq muddatli daromadlarni optimallashtirishga imkon beradi (muvozanatlashgan portfel - kompaniyaning kuchli jihati boʻlib, muvozanatlashmagan portfel esa uning zaifligi hisoblanadi).

Ammo oʻrta korxonalar tahlilining matritsa texnologiyasi maʼlum bir «qopqon»larga olib kelishi mumkin:

- oʻrta korxonalar sonining koʻpligi firma rahbariyati uchun axborotning gʻoyatda koʻpligi tufayli turli muammolarni vujudga keltirishi mumkin (amalda bu oʻrta korxonalar soni 40-50 taga yaqin boʻlganda yuz beradi);

- oʻrta korxonalar va butun kompaniyaning moliyaviy ustunliklari oʻrtasida ziddiyatlar vujudga kelishi mumkin;

- matritsa texnologiyasidan soddalashtirilgan holda foydalanish vertikal integratsiyadan yoki bogʻliq diversifikatsiyadan foydalanadigan kompaniyalar uchun muammolar vujudga kelishi mumkin (oʻrta korxonalar oʻrtasidagi muhim strategik munosabatlarni ham hisobga olish lozim).

8.4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.

Diversifikatsiyalangan kompaniya strategiyasini baholashdagi asosiy masala, u kirib borayotgan tarmoqning jozibalilik masalasi hisoblanadi. Tarmoq qanchalik jozibali boʻlsa, firma oldida foyda olishning shunchalik yaxshi uzoq

muddatli istiqbollari ochiladi. Tarmoqning jozibadorligini uchta yoʻnalish boʻyicha baholash mumkin:

1. Portfeldagi har bir tarmoqning jozibadorligi. Bunda quyidagi savol oʻrinli boʻladi: «Bu tarmoq kompaniya va unda ishlashi uchun yetarli darajada yaxshimi?» Kompaniyaga oʻz mablagini qoʻygan har bir tarmoq jozibalilik darajasi boʻyicha test sinovidan oʻtishi mumkin.

2. Har bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi.

Bu holda javob berilishi kerak boʻlgan savol, Portfelning qaysi tarmogʻi jozibaliroq, qaysi biri jozibasizroq? Tarmoqlarni shu koʻrsatkich boʻyicha turlarga boʻlish korporatsiya resurslarini joylashtirish toʻgrisida qaror qabul qilish uchun dastlabki sharoit hisoblanadi.

3. Barcha tarmoqlarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi. Bunda quyidagi savol qoʻyiladi: «Tarmoqlar yigindisi qanchalar jozibali?» Daromadlarning foydasi asosan jozibasiz tarmoqlardagi faoliyat turlari hisobiga shakllanayotgan kompaniyalar, balki oʻzining ishbop faollik portfelini qayta tarkiblash masalasini koʻrib chiqishi zarur boʻladi.

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning koʻpchiligini amalda quyidagicha tasniflash mumkin:

- bogʻliq va bogʻliq boʻlmagan biznesning kamroq tabaqalangan qismi bilan asosiy biznes bilan savdo hajmi boʻyicha tadbirkorlik qilish (korporatsiyaning toʻliq savdo hajmining taxminan uchdan bir yoki undan kamroq);

- bogʻliq oʻrta korxonalarining kamroq miqdori (2-5ta) bilan tor diversifikatsiyalangan tadbirkorlik;

- koʻplab bogʻliq oʻrta korxonalar bilan qatʻiy tabaqalangan holda ish olib borish;

- bogʻliq boʻlmagan tarmoqlarda bir necha oʻrta korxonalar bilan tor diversifikatsiyalangan holda ish olib borish;

- koʻpgina bogʻliq boʻlmagan sohalarda koʻplab oʻrta korxonalar bilan qatʻiy differentsiyalangan holda ish olib borish;

- bogʻliq boʻlmagan tarmoqlardagi koʻplab oʻrta korxonalar bilan ishlash (biroq har bir sohadagi oʻrta korxonalar guruhlariga birlashtirilgan);

Korporatsiya tomonidan qabul qilingan strategiyani baholash quyidagi bosqichlarni oʻz ichiga olishi lozim:

- mavjud strategiyani identifikatsiyalash;
- oʻrta korxonalar portfelini tahlil qilish uchun uning bir yoki bir necha matritsasini yasash;
- har bir oʻrta korxonaning uzoq muddatli jalb qiluvchanligini baholash va taqqoslash;
- ularning qaysi biri tarmoqdagi sharoitlarga eng yaxshi mos kelishini aniqlash maqsadida kompaniyaning har bir oʻrta korxonasidagi raqobat kuchini baholash va taqqoslash;
- oʻrta korxonalarni ularning faoliyat tarixi (evolyutsiya bosqichlari) va istiqbollari boʻyicha saralash;
- har bir oʻrta korxonaning korporativ strategiyaga mos kelishi jihatidan baholash va ularning korporatsiya uchun nisbiy strategik ahamiyatini aniqlash;
- oʻrta korxonalarni yangi investitsiya uchun imtiyozlari boʻyicha saralash, har bir oʻrta korxonaga uchun asosiy taraqqiyot va strategik yoʻnalishlarni belgilash (agresiv rivojlanish, erishilgan yutuqlarni himoyalash, «yechintirish», «hosilni yigʻib olish», tugatish);
- korporatsiyadagi umumiy diversifikatsiya holatini aniqlash (oʻrta korxonalaridagi savdo hajmlarining nisbati, korporatsiya boʻyicha, ulardagi joriy daromad boʻyicha);
- diversifikatsiya bazasini kengaytirish yoki qisqartirishning korporatsiya uchun ahamiyatini baxolash;
- bogʻliq va bogʻliq boʻlmagan oʻrta korxonalarining firma portfelidagi nisbatini baxolash;
- korporatsiyaning milliy miqyosdagi va biznesni baynalmilallashtirishdagi rivojlanish tendentsiyalari;
- asosiy oʻrta korxonalar va biznesdagi mavjud pozitsiyalarni kuchaytirish boʻyicha soʻnggi xatti-harakatlarning natijalari;
- portfelni yangi oʻrta korxonalar bilan toʻldirish boʻyicha xatti-harakatlar;
- zaif va boʻsh oʻrta korxonalarni qisqartirish;
- oʻrta korxonalaridagi investitsiyalarning nisbatini baholash;
- strategik maqsadlarni amalga oshirish va raqobatli ustunliklarni oʻstirish boʻyicha korporatsiyani boshqarish samaradorligini baxolash;

Tahlil natijasida ushbu yoʻnalishlar boʻyicha quyidagi

savollarga javob topish lozim:

- firmaning portfelida kerakli o'rtta korxonalar bormi?
- portfelida daromadli o'rtta korxonalar soni yetarli mi?
- rivojlanayotgan va so'nib borayotgan o'rtta korxonalar o'rtasida muvozanat bormi?
- «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va «s'roq belgilari»ni moliyaviy ta'minlash uchun «daromad ishlab chiqaruvchi»lar yetarli mi?
- kompaniyaning asosiy biznesi yetarlicha daromadli va istiqbollimi yoki u «sog'in sigir»mi?
- firmaga shuncha o'rtta korxonalar xaqiqatdan ham kerakmi yoki ularni qisqartirish kerakmi?
- firmada korporatsiya miqyosida katta ulushga ega bo'lgan tarmoq peshqadami bormi yoki firma o'rtacha-zaif pozitsiyalardagi ko'plab o'rtta korxonalardan iboratmi?
- korporatsiyaning umumiy pozitsiyasini yaxshilash uchun qaysi o'rtta korxonalar faoliyatini tugatish kerak?

8.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.

Strategik muvofiqlikning tahlili. Bu tahliliy qadamning mazmuni, har bir o'rtta korxonalar kompaniyaning umumiy biznes manzarisiga qanchalik yaxshi mos tushadi. Mos kelishiga nuqtai nazardan ko'rilishi kerak:

1. Xo'jalik qismi kompaniya diversifikatsiya qilayotgan boshqa faoliyat turlari bilan qimmatli strategik moslashuvga egami?

2. Biznes birlik kompaniya strategiyasiga qo'shib keta oladimi yoki xo'jalik portfeliga foydali qo'shimcha bo'ladimi. Agar biznes qo'shma faoliyat, raqobat ustunligini kuchaytiruvchi mahorat va tovar markasini o'tkazish imkoniyatlariga ega bo'lsa, hamda kompaniya rivojlanishi umumiy yo'nalishiga mos kelsa, strategik jihatdan yanada jonliroq bo'ladi. Agar biznes korporatsiyaning ma'lum maqsadlariga erishishiga sezilarli hissa qo'shsa, hamda kompaniyaning umumiy daromadini sezilarli oshirsa, u moliyaviy jihatdan qimmatli bo'ladi. Foyda olish nuqtai nazaridan istiqbolsiz bo'lgan biznes birliklar kabi umumiy biznes manzaraga mos kelmaydigan xo'jalik qismlari ham korporatsiya faoliyat doirasidan chiqarilishiga nomzod hisoblanadi.

Strategik muvofiqlik tahlil diversifikatsyalangan kompaniya faoliyatini yaxshilash bo'yicha strategik qadamlarni ishlab chiqish uchun zamin yaratadi. Nima qilmoq kerakligi to'g'risida asosiy xulosa portfeldagi faoliyat turlari yig'indisiga tegishli xulosalarga bog'liq.

Xo'jalik portfelida juda ham jozibali tarmoqlarda faoliyat ko'rsatayotgan biznes birliklar yetarlimi?

Ishbop faollik portfelida hayotiy tsikl oxirgi bosqichida bo'lgan xo'jalik qismlari yoki «So'rov belgili» kompaniyalar juda xam ko'p emasmi?

Yetuklik va tushkunlik bosqichida bo'lgan xo'jalik qismlari o'rtasida nomutanosibliklar yo'kmi? Agar mavjud bo'lsa, kompaniyaning o'sishini sekinlashtiradigan darajada katta emasmi?

«Yulduzlar»ni va yangi paydo bo'layotgan g'oliblarni moliyalash uchun firmada «Sog'in sigirlar» yetarlimi?

Xo'jalik portfeli mavsumiy yoki bo'ronli tebranishlarga moyil emasmi?

Bu kabi savollarga javoblar korporativ strategiya mualliflari faoliyatining ba'zi turlaridan kechish, yangi xaridorlar yoki xo'jalik portfelini qayta tarkiblash haqida o'ylab ko'rishlari kerakmi yoki yo'qmi ekanligini ko'rsatadi.

Mavjud faoliyat turlari bilan firmaning maqsadlariga erishish imkoniyatlari diversifikatsyalangan kompaniya xo'jalik portfelini strategik va moliyaviy jihatdan jozibali ekanligini yaxshi mezoni bo'lib hisoblanadi. Bunday holda korporativ strategiya sezilarli o'zgarishlar talab etmaydi. Lekin ba'zi bir maqsadlarga erishib bo'lmaslik ehtimoli bo'lsa, korporativ strategiya mualliflari bunday nomuvofiqlikni tugatish uchun ba'zi bir chora-tadbirlarni amalga oshirishi mumkin:

1. Ishbop faollik portfelidagi ba'zi biznes birliklarning strategik rejalarini o'zgartirish.

2. Ishbop faollik portfeliga yangi xo'jalik qismlarini qo'shish.

3. Zaif va zararga ishlayotgan biznes birliklaridan voz kechish.

4. Faoliyatning past natijalarining sababi bo'lib hisoblangan sharoitlarni o'zgartirishga urinish sifatida alyans tashkil etish.

5. Korporatsiya maqsadlarini qayta ko'rib chiqish (faoliyatning ancha kamtarona natijalariga yo'l tutish)

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning ishbop faolligi portfeliga kiruvchi xo'jalik qismlari faoliyatida yuqori natijalarga erishish uchun, korporatsiya menejerlari mavjud resurslarni samarali taqsimlashlari lozim. Ular resurslarni past imkoniyatli sohalardan yuqori imkoniyatli sohalarga yo'naltirishlari kerak bo'ladi.

Korporatsiya portfelining eng yaxshi varianti uning o'rta korxonalar tomonidan yuqori darajada jalb qiluvchanligidir. Portfeldagi mutanosiblikning turli variantlari va ularni bartaraf qilish usullari yuqorida ko'rib o'tildi. Xatti-harakatlar rejasini ishlab chiqishdagi (o'zgarish kiritishdagi) yakuniy bosqich raqobatli potentsialning asosini tashkil qiluvchi o'rta korxonalar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning muvofiqlashtirilishini ta'minlashdir.

Bunday muvofiqlashtirishning quyidagi yo'llarini ko'rsatib o'tish mumkin:

- firmaning qiymat zanjiridagi bog'liq faollikni ajratib ko'rsatish (markazlashmagan xaridlar, hamkorlikdagi ITTKI, ishlab chiqarishni to'liq yoki qisman integratsiyalash, dilerlik tarmog'ini integratsiyalash va savdoni tashkil qilish);

- firmaning iste'molchilarga, ta'minotga, taqsimot kanallariga va raqobatchilarga qarshi mudofaa yoki hujum frontini tashkil qilishga yondashuvdagi kuchli tomonlarini mustahkamlash maqsadida o'rta korxonalar bilan bog'liq strategiyalarni muvofiqlashtirish;

- korporatsiyalar bosqichida raqobat kurashidagi xatti-harakatlarning yagona strategik rejasini ifodalash;

- o'rta korxonalar o'rtasida o'zaro munosabatni tashkil qilish, «nou-xau»larni, ilgor texnologiyani berish va tajriba almashish uchun komitetlar va loyiha guruhlarini barpo etish;

- strategik o'zaro munosabatlarni mustahkamlash, mavjud biznesning qiymat zanjirida yutuqqa erishish uchun yangi biznes tomon diversiyalanish;

- strategik o'zaro munosabatlarning asosiy kontseptsiyasiga mos kelmaydigan va muvofiqlashtirish qiyin bo'lgan o'rta korxonalarni qisqartirish;

- boshqaruvchi o'rta korxonalarni korporatsiyaning strategik potentsialini ro'yobga chiqarish manfaatlarida hamkorlikda ishlashga undash.

8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi

Biznesning yangi soxasiga kirishning quyidagi asosiy strategiyalarini ko'rib chiqish mumkin:

- xarid qilish;
- yangi ichki korxonalar;
- hamkorlikdagi tadbirkorlik.

Xarid qilishda rivojlangan, yaxshi jihozlangan va kerakli xodimlarga ega bo'lgan kompaniyani xarid qilish mumkin. Yangi ichki korxonalar biror narsaning (binolar, asbob-uskunalar, xodimlar, taqsimot kanallarining) yo'qligidan yoki boshqacha qilib aytganda «bir varaq toza qog'ozdan» boshlanadi. Biror strategiyani tanlash bir qator omillarga bog'liqdir:

- kirish to'siqlari (ular mahsulotlarning differentsiatsiya darajasiga, qiymat ustunliklariga va ishlab chiqarish ko'lamidan tejash imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi; ular qanchalik katta bo'lsa, xarid shunchalik foydali bo'ladi);

- yangi biznesning kompaniyadagi mavjud bizneslar bilan bog'liqlik darajasiga (ular qanchalik katta bo'lsa, kirish to'siqlari shunchalik past bo'ladi);

- kapital qo'yilmalarning o'zini oqlash tezligiga (shunda xarid yanada foydaliroq bo'lishi mumkin).

- kirishning muayyan modeliga xos xatarga;
- tarmoqning hayot tsikli bilan bog'liq omillarga.

Umuman olganda, yangi ichki korxonalar quyidagi sharoitlarda eng maqbul bo'lishi mumkin:

- tarmoq tug'ilish yoki o'sish bosqichlarida bo'lsa;
- kirish to'siqlari past bo'lganda;
- yangi o'rta korxonalarining mavjud biznesi bilan yaqindan bog'liq bo'lganda;
- kompaniya investitsiyalarni qaytarish va xatarlar bilan bog'liq tashvishlarga rozi bo'lsa.

Xarid quyidagi hollarda maqbul bo'ladi:

- yetuklik bosqichidagi tarmoqda;
- kirish to'siqlari yuqori bo'lganda;

- yangi biznes mavjud o'rta korxonalar bog'liq bo'lmaganda (kompaniya bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya strategiyasiga rioya qilganda);

- kompaniyada investitsiyalarni qaytarish va yangi tadbirkorlik xatari haqida ortiqcha tashvishlanishni istamaganda.

Portfel tahliliga oid atamalarda portfeliga «so'roq belgilari» ko'proq kerak bo'lgan kompaniyalar uchun yangi ichki korxonalar juda mos keladi. Kompaniyaga «rivojlangan g'oliblar» yoki «daromad ishlab chiqaruvchilar» kerak bo'lganda ham xaridlar maqsadga muvofiqdir (8-jadval).

O'rta korxonalar portfelidagi nomutanosiblik belgilari va maqbul kirish strategiyalari

8-jadval.

Portfelning kamchiliklari	Kirish strategiyasi
«daromad» ishlab chiqaruvchilarining kamchiliklari	kompaniyaning yetuk tarmoqlardagi xaridlari
«g'oliblar»ning kamchiliklari	-
«so'roq belgilari»ning yoki «rivojlanayotgan g'oliblar»ning kamchiligi	paydo bo'layotgan yoki o'sib borayotgan soxalardagi ichki tadbirkorlik

Shuni ham nazarda tutish kerakki, sotib olish strategiyasi yetarlicha ishlab chiqilmasa, «g'oliblar»ni yoki «daromad ishlab chiqaruvchi»larning o'rniga portfelida «itlar» paydo bo'lib qolishi mumkin. Bunga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- kompaniya turli korporativ madaniyatlarni integratsiyalashga uringanda ko'pincha qiyinchiliklarga duch keladi;

- kompaniya sinergizmning potentsial samarasiga ortiqcha baho beradilar;

- sotib olish katta xarajatlarga sabab bo'ladi;

- kompaniyalar ko'pincha sotib olishdan ko'zlanayotgan maqsadlarni aniq tasavvur qila olmaydilar.

Yuqorida aytib o'tilganidek, portfelni boshqarish texnikasiga oid atamalarda yangi ichki korxonalar «so'roq belgilari» sifatida ishtirok etadi. Quyidagi tipik xatolarni hisobga olish xatolar ehtimolini kamaytirishga imkon berishi mumkin:

- kirishning ko'lami kichik;

- yangi tadbirkorlik yomon tijoriylashtiriladi;

- korporatsiya menejeri tadbirkorlik jarayonini yomon boshqaradi.

Biznes kichik yoki katta bo'lganda bozorga kirish hajmi, daromad va pul oqimlari o'rtasidagi mutanosibliklarni quyidagi grafik orqali ifodalash mumkin.

Biznes kichik bo'lganda zararlar ham kichik bo'ladi, biroq uzoq muddatli istiqbolda katta hajmlar qaytish tezligining katta bulishiga sabab bo'ladi.

Ba'zi hollarda kompaniyalar sotib olish strategiyasining ichki yangi tadbirkorligini afzal ko'radilar, biroq ular yangi investitsiyalar zarurligidan, yangi xatarlardan xavfsiraydilar (masalan, «rivojlanayotgan g'olib»larning tug'ilish va usish bosqichlarida). Bu ularning hamkorlikda tadbirkorlik qilishlariga olib keladi va yangi loyihalarning investitsiyalari va xavfini sug'urtalashga imkon beradi.

Ammo ushbu kirish usulining quyidagi kamchiliklari borligini ham aytib o'tish kerak:

- investitsiyalarni va xatarlarni sug'urtalashdan tashqari, yangi ishning yetarlicha daromadli bulishi ham kafolatlanishini talab qiladi;

- bunday hamkorlikka kirishayotgan kompaniyalar «nou-xau»dagi ustunlikni qo'ldan boy berib qo'yishlari ham mumkin;

- hamkorlar, ayniqsa, biznes falsafalari, rejalashtirish istiqbollari, investitsiyaning ustivor yo'nalishlari turlicha bo'lganda bir-birini nazorat qilishlari lozim, aks holda ziddiyatlar vujudga keladi.

Odatda, kompaniyada «yutqazuvchilar» yoki «so'roq belgilari» ko'p bo'lsa, ba'zida esa «rivojlanayotgan g'oliblar» ko'p bo'lganda ham ketish talab qilinadi. Kompaniya bu holda uch xil strategiyaga ega bo'ladi:

- «yechintirish»;
- «hosilni yig'ib olish»;
- «tugatish».

«Yechintirish» biznesni boshqa kompaniyaga sotishni yoki kompaniyaning ichkaridan turib boshqarilishini o'z ichiga oladi. «Rivojlanayotgan g'oliblar» yoki ba'zi hollarda «so'roq belgilari» oson sotiladi, «yutqazuvchilar»ni sotish esa juda qiyin kechadi.

«Hosilni yig'ib olish» kompaniya ushbu tarmoqdan chiqayotganda pul oqimlarini oqillashtirish uchun sarmoyalarni qaytarib olishni nazarda tutadi. Ichki pul oqimlarini ko'paytirish uchun firma boshqaruvi yangi sarmoyalarni bartaraf qiladi yoki cheklaydi, foydalanish xarajatlarini cheklaydi.

Ketish strategiyasini tanlash

9-jadval

O'rta korxonalarini tavsiflari	Qulay tarmoq	Noqulay tarmoq
«Rivojlanayotgan g'olib»		«Yechintirish»
«Yutqazuvchi»	«hosilni yig'ib olish» / «yechintirish»	«hosilni yig'ib olish» yoki tugatish
«So'roq belgisi»	«Yechintirish»	Tugatish

Xo'jalikning o'rta bo'g'inlari sotuvlar xajmi bo'yicha bozorni yo'qotadi, biroq pul tushumlari hajmi vaqtincha ko'payadi. Bu mablag'lar korporatsiyaning boshqa o'rta korxonalarini rivojlantirishga sarflanadi. Pul tushimlari kamaysa o'rta korxonalar faoliyati tugatiladi.

Ketish strategiyasi o'rta korxonalar ta'rifi va tarmoqda raqobatning jadalligiga qarab tanlanadi.

Tayanch so'z va iboralar: matritsa, evolyutsiya, diversifikatsiyalangan, korporativ, kirish va chiqish strategiyasi, ko'p tarmoqli kompaniya.

Nazorat savollari:

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash qanday omillarga bog'liq ?
2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholashni tushuntiring.
3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi tahlili.
4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlang.
5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish qanday tashqi va ichki omillarga bog'liq ?
6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi haqida tushuncha bering.
7. Tarmoqdagi ustuvor kompaniyalarga qanday firmalar kiradi?
8. Tor diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
9. Keng diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
10. Ko'ptarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo'ladi?
11. Turdosh diversiyalanish qanday bo'ladi?
12. Noturdosh diversiyalanish qanday bo'ladi?

9-BOB.TA'LIM SOHASIDA STRATEGIK REJALASHTIRISH

Reja:

1. O'zbekistonda ta'lim tizimining xususiyatlari, uzluksiz ta'lim tizimining shakllanishi, uning asosiy bosqichlari.
2. Ta'limda "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi", "Ta'lim to'g'risida"gi qonunning amalga oshirilishi.
3. Ta'limda menejmentning o'ziga xos xususiyatlari va strategik boshqarish.
4. Ta'lim tizimini strategik boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi.

1.O'zbekistonda ta'lim tizimining xususiyatlari, uzluksiz ta'lim tizimining shakllanishi, uning asosiy bosqichlari.

Boshqaruv nazariyasi nisbatan yangi fan tarmog'i bo'lib, obyektiv borliqni ilmiy bilishga asoslanadi. U o'z faoliyatini bir qator tabiiy va ijtimoiy fanlar zaminida ko'radi. Boshqaruv jarayonining mohiyati va qonunlarini aniqlash, bu jarayonda sodir bo'ladigan munosabatlarni ochib berish, uning tizimini ishlab chiqish va boshqaruv subyektining asosiy tamoyillarini ishlab chiqish boshqaruv nazariyasining vazifalaridir.

Demak, mehnatning har qanday shakli boshqaruvchiga ma'lum darajada muhtojdir. Boshqaruvchi o'z jamoasi ishlarini bir-biriga muvofiqlashtiradi.

Boshqaruvchi ishlab chiqarish organizmning mustaqil a'zolari harakatidan farq qilib, butun organizm harakatidan kelib chiqadigan umumiy vazifalarni bajaradi. Obrazli qilib aytganda yakka skripkachi o'zini-o'zi idora qiladi. Lekin orkestr dirijyorga muhtojdir. Demak, to'g'ri boshqaruvning muhim sharti - boshqaruvchining, ya'ni rahbarning faoliyatidir.

Boshqaruvning mohiyati obyektiv va subyektiv shart-sharoitlarini shunday nisbatda uyg'unlashtirishni ta'minlashdan iboratdir, bu mo'ljallangan maqsadga erishish imkonini beradi. Shuning uchun yaxshi rahbar odamlarga kamroq buyruq beradi, buning o'rniga ularning mehnat faoliyati uchun zarur bo'lgan samarali sharoit yaratadi.

Ta'lim-tarbiya tizimini zamon talablari darajasiga ko'tarish,

kadrlar tayyorlashning yangi tizimini barpo etish, har tomonlama sog‘lom va barkamol, salohiyatli avlodni tarbiyalash maqsadida “Ta’lim to‘g‘risida”gi qonun va Kadrlar tayyorlash milliy dasturi (1997 yil 29 avgustda) qabul qilindi. Qonun va dastur talablarini hayotga tatbiq etish ishlari davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi etib belgilandi. Shu asosda qonunosti hujjatlari ishlab chiqildi. Markaziy Osiyo mamlakatlari orasida birinchi bo‘lib milliy ta’lim tizimini ifoda etgan va ta’limning o‘zbek modeliga xos davlat ta’lim standartlari (DTS) ishlab chiqildi va amaliyotga kiritildi. Shu asnodan ta’lim-tarbiya olishning huquqiy asoslari yaratildi. 2009 yildan boshlab 12 yillik majburiy ta’lim joriy etildi. Bugungi kunda Kadrlar tayyorlash milliy dasturini amalga oshirish natijasida qabul qilingan dasturga muvofiq, mamlakatimizda o‘rta maxsus va kasb-hunar ta’limini o‘z ichiga olgan 12 yillik ta’lim tizimiga o‘tish ishlari yakunlandi.

O‘zbekistonda ta’lim tizimi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun va “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” asosida amalga oshiriladi. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun fuqarolarga ta’lim, tarbiya berish, kasb-hunar o‘rgatishning huquqiy asoslarini belgilaydi hamda har kimning bilim olishdan iborat konstitutsiyaviy huquqini ta’minlashga qaratilgan.

Ta’lim to‘g‘risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonundan hamda boshqa qonun hujjatlaridan iborat.

Qoraqalpog‘iston Respublikasida ta’lim sohasidagi munosabatlar Qoraqalpog‘iston Respublikasining qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi.

Agar O‘zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida ta’lim to‘g‘risidagi qonun hujjatlaridagidan o‘zgacha qoidalar belgilangan bo‘lsa, xalqaro shartnoma qoidalari qo‘llaniladi.

Ta’lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy prinsiplari

Ta’lim O‘zbekiston Respublikasi ijtimoiy taraqqiyoti sohasida ustuvor deb e‘lon qilinadi.

Ta’lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy prinsiplari quyidagilardan iborat:

- ta’lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;
- ta’limning uzluksizligi va izchilligi;

- umumiy o'rta, shuningdek o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining majburiyligi;

- o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi yo'nalishini: akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o'qishni tanlashning ixtiyoriylikligi;

- ta'lim tizimining dunyoviy xarakterda ekanligi;

- davlat ta'lim standartlari doirasida ta'lim olishning hamma uchun ochiqlikligi;

- ta'lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashtirilgan yondashuv;

- bilimli bo'lishni va iste'dodni rag'batlantirish;

- ta'lim tizimida davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish.

Bilim olish huquqi

Jinsi, tili, yoshi, irqiy, milliy mansubligi, e'tiqodi, dinga munosabati, ijtimoiy kelib chiqishi, xizmat turi, ijtimoiy mavqei, turar joyi, O'zbekiston Respublikasi hududida qancha vaqt yashayotganligidan qat'iy nazar, har kimga bilim olishda teng huquqlar kafolatlanadi.

Bilim olish huquqi:

- davlat va nodavlat ta'lim muassasalarini rivojlantirish;

- ishlab chiqarishdan ajralgan va ajralmagan holda ta'lim olishni tashkil etish;

- ta'lim va kadrlar tayyorlash davlat dasturlari asosida bepul o'qitish, shuningdek ta'lim muassasalarida shartnoma asosida to'lov evaziga kasb-hunar o'rgatish;

- barcha turdagi ta'lim muassasalarining bitiruvchilari keyingi bosqichdagi o'quv yurtlariga kirishda teng huquqlarga ega bo'lishi;

- oilada yoki o'zi mustaqil ravishda bilim olgan fuqarolarga akkreditatsiyadan o'tgan ta'lim muassasalarida eksternat tartibida attestatsiyadan o'tish huquqini berish orqali ta'minlanadi.

Boshqa davlatlarning fuqarolari O'zbekiston Respublikasida xalqaro shartnomalarga muvofiq bilim olish huquqiga ega.

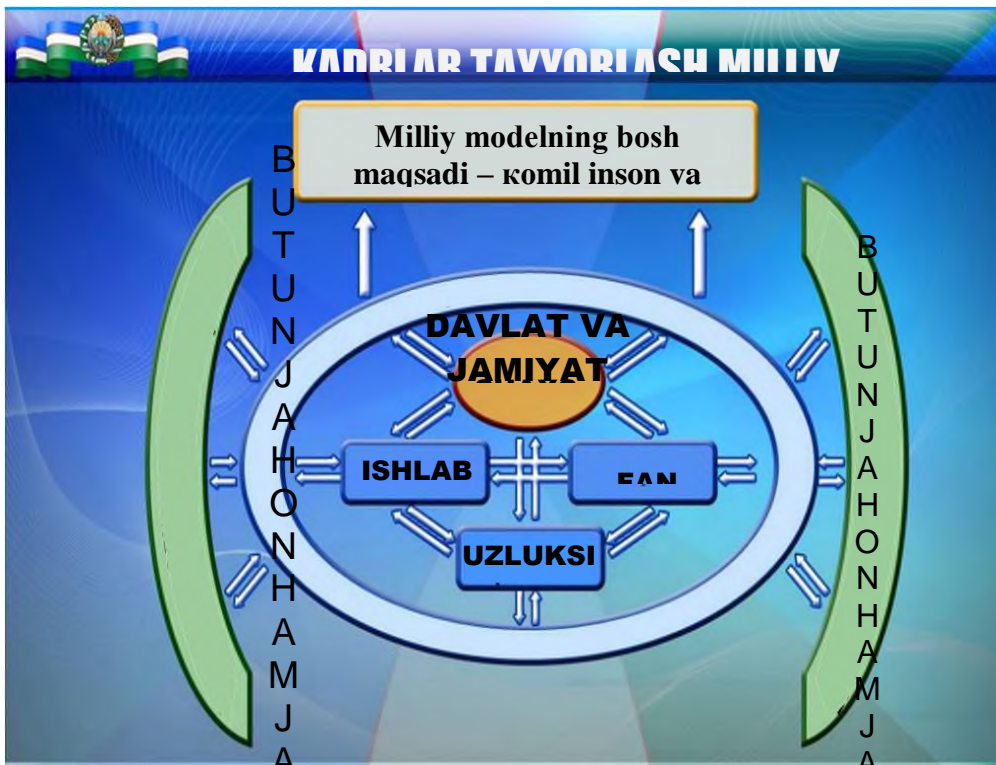
Respublikada istiqomat qilayotgan fuqaroligi bo'lmagan shaxslar bilim olishda O'zbekiston Respublikasi fuqarolari bilan teng huquqlarga ega.

Pedagogik faoliyat bilan shug'ullanish huquqi. Tegishli ma'lumoti, kasb tayyorgarligi bor va yuksak axloqiy fazilatlarga ega bo'lgan shaxslar pedagogik faoliyat bilan shug'ullanish huquqiga ega. Pedagog xodimlarni oliy o'quv yurtlariga ishga qabul qilish O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tasdiqlagan Nizomga muvofiq tanlov asosida amalga oshiriladi. Pedagogik faoliyat bilan shug'ullanish sud hukmiga asosan man etilgan shaxslarning ta'lim muassasalarida bu faoliyat bilan shug'ullanishiga yo'l qo'yilmaydi.

Ta'lim muassasasining huquqiy maqomi. Ta'lim muassasasini akkreditatsiyalash vakolatli davlat organi tomonidan attestatsiyaga asosan amalga oshiriladi. Ta'lim muassasasi yuridik shaxs bo'lib, qonun hujjatlarida belgilangan tartibda barpo etiladi. Nodavlat ta'lim muassasasi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi belgilagan tartibda davlat akkreditatsiyasidan o'tgan paytdan boshlab yuridik shaxs huquqlari va ta'lim faoliyati bilan shug'ullanish huquqiga ega bo'ladi. Ta'lim muassasasi qonun hujjatlariga muvofiq ishlab chiqilgan ustav asosida faoliyat ko'rsatadi. Ta'lim muassasasi attestatsiya natijalariga binoan davlat akkreditatsiyasidan mahrum etilishi mumkin. Ta'lim muassasalari o'quv-tarbiya majmuilariga hamda o'quv-ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalari va uyushmalariga birlashishga haqli. Ta'lim muassasalari ustavda belgilangan vazifalariga muvofiq pulli ta'lim xizmatlari ko'rsatish, shuningdek, tadbirkorlik faoliyatining boshqa turlari bilan shug'ullanishga haqli.

**«TA'LIM TO'G'RISIDA»DI QONUN
KADRLAR TAYYORLASH MILLIY DASTURI**

SHAXS	DAVLAT VA JAMIYAT	UZLUKSIZ TA'LIM	FAN
MAKTABGACHA TA'LIM	UMUMIY O'RTA TA'LIM	O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMI	OLIV TA'LIM
			OLIV O'QUV YURTIDAN KEYINGI TA'LIM
			KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH VA ULARNI QAYTA TAYYORLASH



Davlat ta'lim standartlari. Davlat ta'lim standartlari umumiy o'rta, o'rta maxsus, kasb-hunar va oliy ta'lim mazmuniga hamda sifatiga qo'yiladigan talablarni belgilaydi.

Davlat ta'lim standartlarini bajarish O'zbekiston Respublikasining barcha ta'lim muassasalari uchun majburiydir.

Ta'lim muassasalarida ta'lim berish tilidan foydalanish tartibi Davlat tili haqidagi O'zbekiston Respublikasi Qonuni bilan tartibga solinadi.

TA'LIM TIZIMI VA TURLARI

9-modda. Ta'lim tizimi

10-modda. Ta'lim turlari

11-modda. Maktabgacha ta'lim

12-modda. Umumiy o‘rta ta’lim

13-modda. O‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi

14-modda. Oliy ta’lim

15-modda. Oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim

16-modda. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash

17-modda. Maktabdan tashqari ta’lim

18-modda. Oiladagi ta’lim va mustaqil ravishda ta’lim olish

19-modda. Ta’lim to‘g‘risidagi hujjatlar

Ta’lim tizimi. O‘zbekiston Respublikasining ta’lim tizimi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- davlat standartlariga muvofiq ta’lim dasturlarini amalga oshiruvchi davlat va nodavlat ta’lim muassasalari;

- ta’lim tizimining faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanishini ta’minlash uchun zarur bo‘lgan tadqiqot ishlarini bajaruvchi ilmiy-pedagogik muassasalar;

- ta’lim sohasidagi davlat boshqaruv organlari, shuningdek ularga qarashli korxonalar, muassasalar va tashkilotlar.

- O‘zbekiston Respublikasining ta’lim tizimi yagona va uzluksizdir.

Ta’lim turlari. O‘zbekiston Respublikasida ta’lim quyidagi turlarda amalga oshiriladi:

maktabgacha ta’lim; umumiy o‘rta ta’lim; o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi; oliy ta’lim; oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim; kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash; maktabdan tashqari ta’lim.

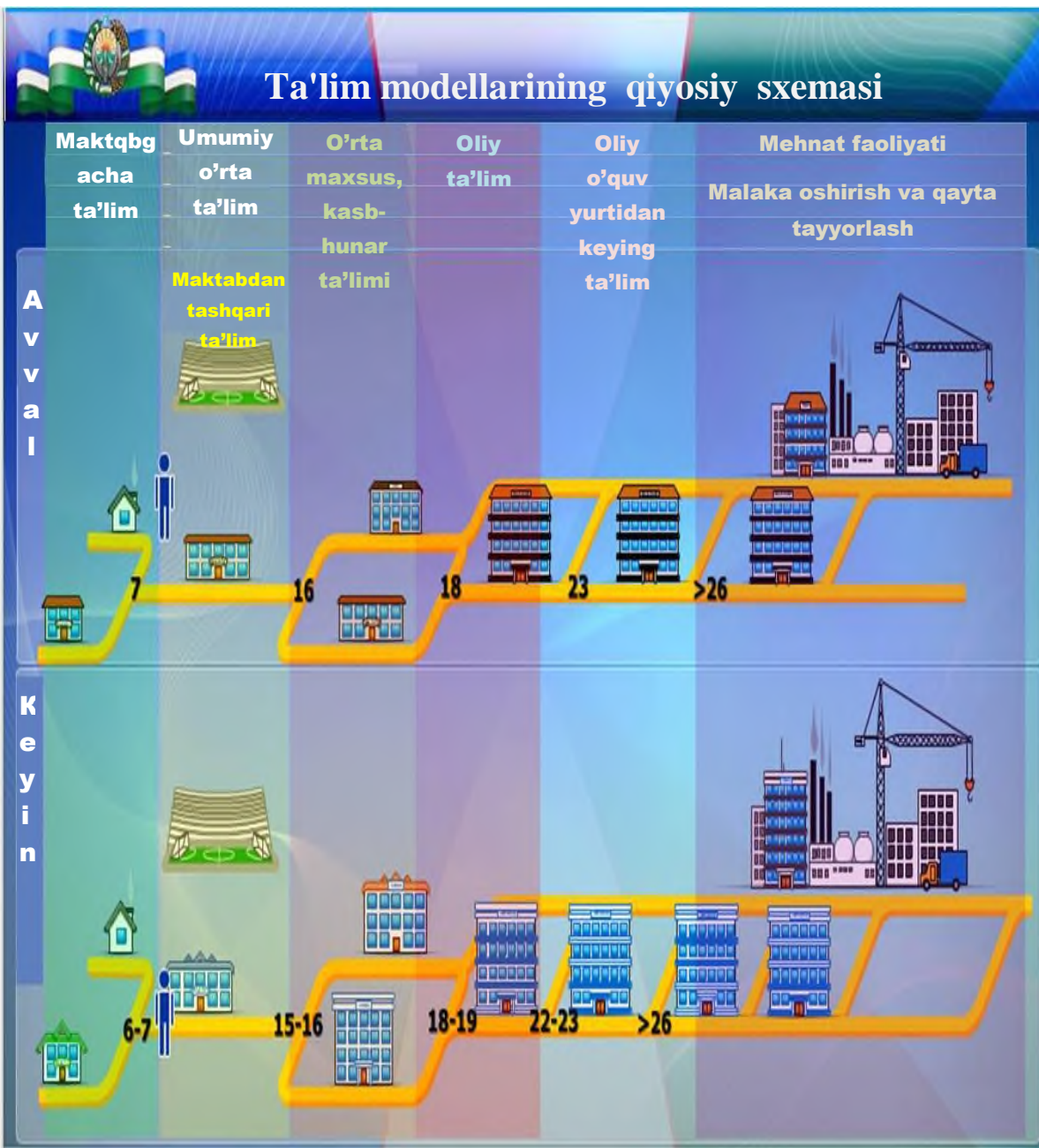
Maktabgacha ta’lim. Maktabgacha ta’lim bola shaxsini sog‘lom va etuk, maktabda o‘qishga tayyorlangan tarzda shakllantirish maqsadini ko‘zlaydi. Bu ta’lim olti-etti yoshgacha oilada, bolalar bog‘chasida va mulk shaklidan qat’iy nazar, boshqa ta’lim muassasalarida olib boriladi.

Umumiy o‘rta ta’lim. Umumiy o‘rta ta’lim bosqichlari quyidagicha:

- boshlang‘ich ta’lim (I-IV sinflar); - umumiy o‘rta ta’lim (I-

IX

sinflar).



Boshlang'ich ta'lim umumiy o'rta ta'lim olish uchun zarur bo'lgan savodxonlik, bilim va ko'nikma asoslarini shakllantirishga qaratilgandir. Maktabning birinchi sinfiga bolalar olti-etti yoshidan qabul qilinadi.

Umumiy o'rta ta'lim bilimlarning zarur hajmini beradi, mustaqil fikrlash, tashkilotchilik qobiliyati va amaliy tajriba ko'nikmalarini rivojlantiradi, dastlabki tarzda kasbga yo'naltirishga va ta'limning navbatdagi bosqichini tanlashga yordam beradi.

Bolalarning qobiliyati, iste'dodini rivojlantirish uchun ixtisoslashtirilgan maktablar tashkil etilishi mumkin.

O‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi. O‘rta maxsus, kasb-hunar ta’lim olish maqsadida har kim umumiy o‘rta ta’lim asosida akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o‘qishning yo‘nalishini ixtiyoriy ravishda tanlash huquqiga ega.

Akademik litseylar va kasb-hunar kollejlari egallangan kasb-hunar bo‘yicha ishlash huquqini beradigan hamda bunday ish yoki ta’limni navbatdagi bosqichda davom ettirish uchun asos bo‘ladigan o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi beradi.

Akademik litsey o‘quvchilarning intellektual qobiliyatlarini jadal o‘stirishni, ularning chuqur, tabaqalashtirilgan va kasb-hunarga yo‘naltirilgan bilim olishlarini ta’minlaydigan uch yillik o‘rta maxsus o‘quv yurtidir.

Kasb-hunar kolleji o‘quvchilarning kasb-hunarga moyilligi, mahorat va malakasini chuqur rivojlantirishni, tanlangan kasblar bo‘yicha bir yoki bir necha ixtisos olishni ta’minlaydigan uch yillik o‘rta kasb-hunar o‘quv yurtidir.

Oliy ta’lim. Oliy ta’lim yuqori malakali mutaxassislar tayyorlashni ta’minlaydi. Oliy ma’lumotli mutaxassislar tayyorlash oliy o‘quv yurtlarida (universitetlar, akademiyalar, institutlar va oliy maktabning boshqa ta’lim muassasalarida) o‘rta maxsus kasb-hunar ta’limi asosida amalga oshiriladi.

Oliy ta’lim ikki bosqichga: davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi oliy ma’lumot to‘g‘risidagi hujjatlar bilan dalillanuvchi bakalavriat va magistraturaga ega. Bakalavriat oliy ta’lim yo‘nalishlaridan biri bo‘yicha puxta bilim beradigan, o‘qish muddati kamida to‘rt yil bo‘lgan tayanch oliy ta’limdir. Magistratura aniq mutaxassislik bo‘yicha bakalavriat negizida kamida ikki yil davom etadigan oliy ta’limdir. Fuqarolar ikkinchi va undan keyingi oliy ma’lumotni shartnoma asosida olishga haqlidirlar.

Oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim. Oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim jamiyatning ilmiy va ilmiy-pedagogik kadrlarga bo‘lgan ehtiyojlarini ta’minlashga qaratilgandir. Oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim oliy o‘quv yurtlari va ilmiy-tadqiqot muassasalarida (aspirantura, doktorantura, mustaqil tadqiqotchilik) olinishi mumkin. Ilmiy va ilmiy-pedagogik kadrlarni tayyorlash, ilmiy darajalar va unvonlar berish tartibi qonun hujjatlarida belgilanadi.

Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash kasb bilimlari va ko'nikmalarini chuqurlashtirish hamda yangilashni ta'minlaydi.

Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Bolalar va o'smirlarning yakka tartibdagi ehtiyojlarini qondirish, ularning bo'sh vaqti va dam olishini tashkil etish uchun davlat organlari, jamoat birlashmalari, shuningdek, boshqa yuridik va jismoniy shaxslar madaniy-estetik, ilmiy, texnikaviy, sport va boshqa yo'nalishlarda maktabdan tashqari ta'lim muassasalarini tashkil etishlari mumkin.

Maktabdan tashqari ta'lim muassasalariga bolalar, o'smirlar ijodiyoti saroylari, uylari, klublari va markazlari, bolalar-o'smirlar sport maktablari, san'at maktablari, musiqa maktablari, studiyalar, kutubxonalar, sog'lomlashtirish muassasalari va boshqa muassasalar kiradi.

Maktabdan tashqari ta'lim muassasalarining faoliyat ko'rsatish tartibi qonun hujjatlarida belgilab qo'yiladi.

Oiladagi ta'lim va mustaqil ravishda ta'lim olish. Davlat oilada ta'lim olishga va mustaqil ravishda ta'lim olishga ko'maklashadi. Bolalarni oilada o'qitish va mustaqil ravishda ta'lim olish tegishli ta'lim muassasalarining dasturlari bo'yicha amalga oshiriladi. Ta'lim oluvchilarga vakolatli davlat muassasalari tomonidan uslubiy, maslahat va boshqa yo'sinda yordam ko'rsatiladi



9.2. Ta'limda "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi", "Ta'lim to'g'risida"gi qonunning amalga oshirilishi

O'zbekiston Respublikasi inson huquqlari va erkinliklariga rioya etilishini, jamiyatning ma'naviy yangilanishini, ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllantirishni, jahon hamjamiyatiga qo'shilishni ta'minlaydigan demokratik huquqiy

davlat va ochiq fuqarolik jamiyati qurmoqda.

Inson, uning har tomonlama uyg'un kamol topishi va farovonligi, shaxs manfaatlarini ro'yobga chiqarishning sharoitlarini va ta'sirchan mexanizmlarini yaratish, eskirgan tafakkur va ijtimoiy xulq-atvorning andozalarini o'zgartirish respublikada amalga oshirilayotgan islohotlarning asosiy maqsadi va harakatlantiruvchi kuchidir. Xalqning boy intellektual merosi va umumbashariy qadriyatlar asosida, zamonaviy madaniyat, iqtisodiyot, fan, texnika va texnologiyalarning yutuqlari asosida kadrlar tayyorlashning mukammal tizimini shakllantirish O'zbekiston taraqqiyotining muhim shartidir.

"Ta'lim to'g'risidagi" qonun 1997yil 29 avgustda qabul qilingan. Ushbu Qonun fuqarolarga ta'lim, tarbiya berish, kasb-hunar o'rgatishning huquqiy asoslarini belgilaydi hamda har kimning bilim olishdan iborat konstitutsiyaviy huquqini ta'minlashga qaratilgan.

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi "Ta'lim to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonunining qoidalariga muvofiq holda tayyorlangan bo'lib, milliy tajribaning tahlili va ta'lim tizimidagi jahon miqyosidagi yutuqlar asosida tayyorlangan hamda yuksak umumiy va kasb-hunar madaniyatiga, ijodiy va ijtimoiy faollikka, ijtimoiy-siyosiy hayotda mustaqil ravishda mo'ljalni to'g'ri ola bilish mahoratiga ega bo'lgan, istiqbol vazifalarini ilgari surish va hal etishga qodir kadrlarning yangi avlodini shakllantirishga yo'naltirilgandir.

Dastur kadrlar tayyorlash milliy modelini ro'yobga chiqarishni, har tomonlama kamol topgan, jamiyatda turmushga moslashgan, ta'lim va kasb-hunar dasturlarini ongli ravishda tanlash va keyinchalik puxta o'zlashtirish uchun ijtimoiy-siyosiy, huquqiy, psixologik-pedagogik va boshqa tarzdagi sharoitlarni yaratishni, jamiyat, davlat va oila oldida o'z javobgarligini his etadigan fuqarolarni tarbiyalashni nazarda tutadi.

Qonunning 3–moddasida Ta'lim sohasidagi davlat siyosatini asosiy prinsiplari keltirilgan bo'lib, O'zbekiston respublikasi ijtimoiy taraqqiyoti sohasida ta'lim ustuvor deb e'lon qilingan.

Ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy prinsiplari quyidagilardir:

-Ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;

- Ta'limning uzluksizligi va izchilligi;

- Umumiy o'rta, o'rta maxsus, kasb hunar ta'limining majburiyligi;

- O'rta maxsus kasb hunar ta'limining yo'nalishini: akademik litseyda yoki kasb hunar kollejida o'qishni tanlashning ixtiyoriyligi;

- Ta'lim tizimining dunyoviy xarakterda ekanligi;

- Davlat ta'lim standartlari doirasida ta'lim olishning barcha uchun ochikligi;

- Ta'lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashtirilgan yondashuv;

- Bilimli bulishni va iste'dodni ragbatlantirish;

- Ta'lim tizimida davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish.

“Ta'lim to'grisidagi” qonun 5 bo'lim va 34 moddadan iboratdir.

1-Bo'lim umumiy qoidalar, 2-bo'lim ta'lim tizimi va turlari, 3- bo'lim ta'lim jarayoni qatnashchilarini ijtimoiy himoya qilish, 4-bo'lim ta'lim tizimini boshqarish, 5- bo'lim yakunlovchi qoidalar deb nomlanib ularda tegishli masalalar batafsil yoritilib qonunan tasdiqlangan. Qonunning 4- bo'limida «Ta'lim tizimini boshqarish»ga tegishli organlarning vakolatlari va huquq doirasi, mahalliy davlat xokimiyati organlarining ta'lim sohasidagi vakolatlari, ta'lim muassasasini boshqarish, ta'lim sohasidagi davlat boshqaruvi organlari bilan nodavlat ta'lim muassasalari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning shakllanish qoidalari berilgan.

9.3.Ta'limda menejmentning o'ziga xos xususiyatlari va strategik boshqarish

Boshqaruv faoliyati nazariyasi va amaliyoti menejer modelini yuzaga keltirdi (25-rasm). Mazkur modelga muvofiq u shudli shaxs bo'lishi kerak. U istarasi issiqlik, ochiq ko'ngillilik, oqillik va irodalilik kabi tizim tashkil etuvchi biologik sifatlarga ega bo'lishi lozim.

Menejer jismonan barkamol bo'lishi kerak: sog'lom tanda - sog'lom aql deb bejiz aytilmagan.

Ochiq ko'ngillilikni menejer achinish va hamdardlik qilish

kabi xislatlarda namoyon eta bilishligi, vijdon amriga quloq solishi kerak.

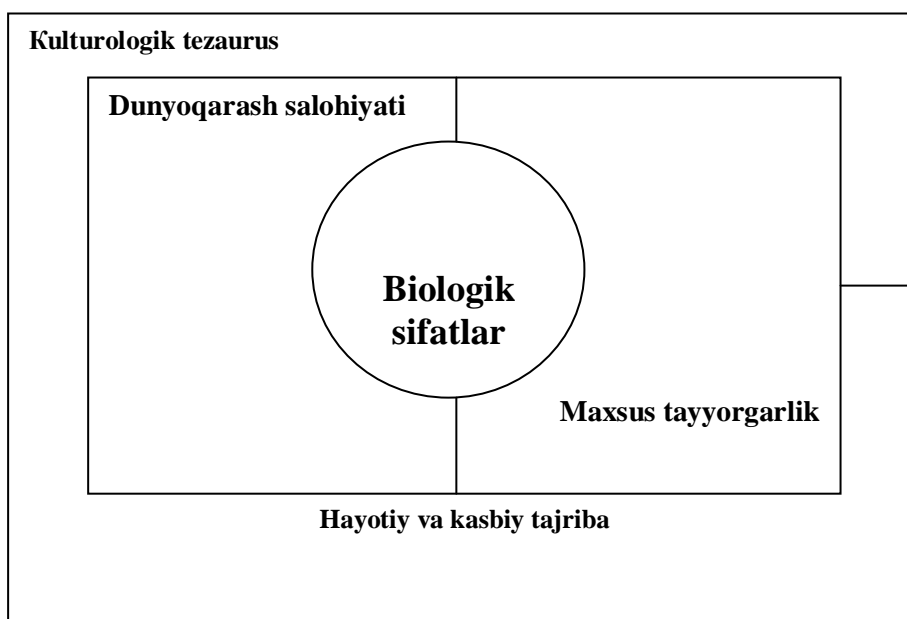
Menejer fikrleydigan o'z aqliy qobiliyati nimalarga qodirligini bilishi va idroklay olishi lozim.

Menejerda albatta mustahkam iroda bo'lishi shart, chunki boshqaruv, bu hamisha hokimiyatdir.

Menejerning madaniyatlik darajasi - inson tafakkuri va badiiy ijodiyoti eng yaxshi natijalari darajasida bo'lishlik xususidagi doimiy extiyoj, bu uning etika, estetika, siyosatshunoslik, sotsiologiya va psixologiya bo'yicha bilimlari. Boshqaruv faoliyatiga antropologik yondashish menejer keng kulturologik tayyorgarlikka ega bo'lishi zarurligaga olib keladi.

Menejerning insoniylik jihati bu, menejerning boshqaruv faoliyatida sistemalashtirilgan va moslashtirilgan antropologik bilimlardan foydalana olishdagi nazariy - amaliy tayyorgarligi.

Antropologik bilimlar menejerga o'z kasb vazifasini bajarish jarayonida odamlar bilan muloqotda bo'lish va birgalikda harakat qilish, shaxsiy ishbilarmonlik sifatlarini namoyon eta bilish va eng yaxshi kasbiy natijalarga erishish uchun zarurdir. Bular ayniqsa ta'lim, servis, tibbiyot, savdo va tadbirkorlik kabi faoliyat sohalarida katta ahamiyat kasb etadi.



25-Rasm. Menejer modeli

Ko'pchilik rivojlangan mamlakatlarning oliy ta'lim

muassasalarida va biznes bilan bog‘liq barcha biznes-maktablarda ixtisoslashtirilgan **insonshunoslik** fanlari o‘qitiladi: sanoat psixologiyasi, ishlab chiqarish sotsiologiyasi, tadbirkorlik odobi, ishbilarmonlik iqtidori va b. Ko‘pchilik universitetlarda shoirlar, rassomlar, madaniyat arboblarning ma‘ruzalari rejalashtirilgan.

Menejerlarni insonshunoslik bo‘yicha tayyorlashda Yevropa Ma‘muriy boshqaruv instituti (Fransiya)da, Boshqaruv xalqaro instituti (Shveysariya) va Barselona oliy boshqaruv ta‘limi institutida qiziqarli tajriba to‘plangan. Menejerlar tayyorlash bo‘yicha Tokiodagi markaz jahonga ma‘lum, ishda ikki qismdan: insonshunoslik ta‘limi va insonshunoslik texnologiyaviylikidan iborat insonshunoslik vakolati konsepsiyasi ko‘rib chiqilgan.

Menejerning insonshunoslik ma‘lumoti, bu - antropologik bilimlar tizimi bo‘lib, uning mentaliteti faoliyatining so‘zlar yordamida obraz yaratish negizi hisoblanadi. Quyidagilar mana shu negizga taalluqli:

- boshqaruv psixologiyasi;
- boshqaruv pedagogikasi;
- boshqaruv odobi;
- boshqaruv sotsiologiyasi;
- boshqaruv kelishmovchilikshunosligi;
- boshqaruv ritorikasi;
- boshqaruv ortobiotikasi;
- boshqaruv imijshunosligi.

Menejerning insonshunoslik texnologiyaviylik, bu - uquvlar majmui, shu tufayli antropologik bo‘limlar uning amaliy xatti-harakatlari (axborot to‘plash, boshqaruv qarorlari qabul qilish, futurologik loyihalash, ishbilarmonlik salohiyati va h.k.lar)da amalga oshiriladi. Insonshunoslik texnologiyalaridan to‘g‘ri foydalana bilishlik uquvi menejerga antropologik bilimlarni tadbiiq etishlik muvaffaqiyatini kafolatlaydi. Quyidagilar mazkur texnologiyalarga taalluqli::

- maqsadni mo‘ljallash texnologiyasi;
- etik taalluqlash texnologiyasi;
- o‘z-o‘zini faol bag‘ishlash texnologiyasi;
- o‘zini abadishashtirish va b. texnologiyasi.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, boshqaruv faoliyati o‘z mohiyati va xususiyati bo‘yicha jamiyat hayotida aqliy tartibga solish

ahamiyatiga ega. Insoniyat tomonidan fan-texnika, iqtisodiyot va ijtimoiy muvaffaqiyatlar tobora oshirilib borishiga ko'ra boshqaruv faoliyatining ilmga bo'lgan talabi ham to'xtovsiz o'sib boradi. Boshqaruvning mohiyati obyektiv va subyektiv shart-sharoitlarni shunday nisbatda uyg'unlashtirishni ta'minlashdan iboratdir, bu mo'ljallangan maqsadga erishish imkonini beradi. Shuning uchun yaxshi rahbar odamlarga kamroq buyruq beradi, buning o'rniga ularning mehnat faoliyati uchun zarur bo'lgan samarali sharoit yaratadi. Boshqaruv, bu hamisha hukmronlik, har qanday tashkilotning samarali faoliyat ko'rsatishi, uni to'g'ri taqsimlashga bogliq. Lavozim vakolatidan (hokimiyatning taqsimlanishidan) qat'iy nazar boshqaruv hulqining umumiy tamoyillari - vakolatlilik, insonparvarlik, innovatsiyalik, pragmatika va ortobiotiklik mavjud. Boshqaruv uslubiga kelsak, u avtokratik, byurokratik, demokratik va aristokratik bo'lishi mumkin.

Menejerning insonshunoslik vakolati uning boshqaruv faoliyatida antropologik bilimlardan foydalanishdagi nazariy-amaliy tayyorgarligiga bog'liq. Bu vakolatlilik insonshunoslik ma'lumoti va menejerning insonshunoslik texnologiyasi bilan tavsiflanadi.

Istiqbolni aniq bashorat qilish uchun strategiya zarurdir. Chunki, strategiya-bu istiqbolni tadqiq qilish, turli ssenariyalarni tahlil etish san'ati hamda istio'bolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oyadir. Boshqaruv strategiyasi-bu strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan faoliyatdir. Shuning uchun yaxshi strategiya va strategiyani a'lo darajada amalga oshirish - yaxshi boshqaruvning eng ishonchli belgisi.

Strategiyani ishlab chiqishda asosiy boshqaruv muammosi, ya'ni tashkilot ahvolini hisobga olgan holda samarali natijalarga va uning istiqboliga qanday erishish belgilanadi. Strategiya natijalarga erishish vositasi hisoblanadi. Bunday harakat tarziga tashkilot, maqsad va vazifalarga erishish uchun rahbarlar amal qilishi shart. Tashkilot strategiyasi asosiy boshqaruv vazifasini hal etishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq harakatlar va ishga yondashuvlar majmuidan iboratdir.

Tashkilot strategiyasini tez-tez "zargarona sozlash" yoki boshqarish odatdagi hol hisoblanadi. Bular tashqi va ichki o'zgarishlar miqdori sezilarli darajada jamlanishi bo'yicha amalga

oshiriladi. Shuning uchun strategiya uzoq muddat mobaynida kamdan-kam holdagina o'zgarmay qoladi. Biroq strategiyani tubdan o'zgartirish kamdan-kam yuz beradi, qoidaga ko'ra, tang vaziyatlardagina shunday bo'lishi mumkin. Strategik ko'ra bilish va vazifaning shakllanishi, maqsadning aniqlanishi va strategiyani qabul qilish, bu rivojlanish yo'nalishini ishlab chiqish jarayonining asosiy vazifasi. Bular barchasi birgalikda strategik rejani tashkil etadi.

Ayni vaqtda mamlakatimizda ta'lim sohasini strategik boshqarish maqsadida bir qancha ishlar amalga oshirilmoqda. Masalan O'zbekiston Respublikasida oliy ta'limni tizimli isloh qilishning ustuvor yo'nalishlarini belgilash, zamonaviy bilim va yuksak ma'naviy-axloqiy fazilatlarga ega, mustaqil fikrlaydigan yuqori malakali kadrlar tayyorlash jarayonini sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarish, oliy ta'limni modernizatsiya qilish, ilg'or ta'lim texnologiyalariga asoslangan holda ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlantirish maqsadida O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi ishlab chiqildi va tasdiqlandi 2019 yil 8 qktyabrda tasdiqlandi. Jumladan quyidagi maqsadlarni amalga oshirish rejalashtirilgan:

-oliy ta'lim sohasida **davlat - xususiy sheriklikni** rivojlantirish, hududlarda davlat va nodavlat oliy ta'lim muassasalari faoliyatini tashkil etish asosida **oliy ta'lim bilan qamrov darajasini 50 foizdan** oshirish, sohada sog'lom raqobat muhitini yaratish;

- O'zbekiston Milliy universiteti va Samarqand davlat universitetini mamlakatimiz oliy ta'lim muassasalarining **flagmaniga** aylantirish;

- respublikadagi kamida **10** ta oliy ta'lim muassasasini xalqaro e'tirof etilgan tashkilotlar (Quacquarelli Symonds World University Rankings, Times Higher Education yoki Academic Ranking of World Universities) reytingining birinchi **1 000** ta o'rindagi oliy ta'lim muassasalari ro'yxatiga, shu jumladan, O'zbekiston Milliy universiteti va Samarqand davlat universitetini birinchi **500** ta o'rindagi oliy ta'lim muassasalari ro'yxatiga kiritish;

- oliy ta'lim muassasalarida o'quv jarayonini bosqichma-bosqich **kredit-modul tizimiga** o'tkazish;

- xalqaro tajribalardan kelib chiqib, oliy ta'limning ilg'or standartlarini joriy etish, jumladan, o'quv dasturlarida nazariy bilim olishga yo'naltirilgan ta'limdan **amaliy ko'nikmalarni shakllantirishga** yo'naltirilgan ta'lim tizimiga bosqichma-bosqich o'tish;

-oliy ta'lim mazmunini **sifat jihatidan yangi bosqichga** ko'tarish, ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarining barqaror rivojlanishiga munosib hissa qo'shadigan, mehnat bozorida o'z o'rnini topa oladigan **yuqori malakali kadrlar tayyorlash tizimini** yo'lga qo'yish;

-oliy ta'lim muassasalarining **akademik mustaqilligini** ta'minlash;

- oliy ta'lim muassasalarida ta'lim, fan, innovatsiya va ilmiy-tadqiqotlar natijalarini tijratlashtirish faoliyatining uzviy bog'liqligini nazarda tutuvchi "**Universitet 3.0**" konsepsiyasini bosqichma-bosqich joriy etish;

- xorijiy investitsiyalarni keng jalb qilish, pullik xizmatlar ko'lamini kengaytirish va boshqa byudjetdan tashqari mablag'lar hisobiga oliy ta'lim muassasalarida **texnopark, forsayt, texnologiyalar transferi, startup, akselerator** markazlarini tashkil etish hamda ularni tegishli tarmoq, soha va hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tadqiq qiluvchi va **prognozlashtiruvchi** ilmiy-amaliy muassasalar darajasiga olib chiqish;

- oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilari, ilmiy izlanuvchilari, doktorantlari, bakalavriat va magistratura talabalarining yuqori impakt-faktorga ega nufuzli **xalqaro ilmiy jurnallarda maqolalar chop etishi**, maqolalarga iqtiboslik ko'rsatkichlari oshishi, shuningdek, respublika ilmiy jurnallarini **xalqaro ilmiy-texnik ma'lumotlar bazasiga** bosqichma-bosqich kiritilishini ta'minlash;

- O'zbekiston oliy ta'lim tizimini Markaziy Osiyoda xalqaro ta'lim dasturlarini amalga oshiruvchi "**xab**"ga aylantirish;

- oliy ta'limning **investitsiyaviy jozibadorligini** oshirish, xorijiy ta'lim va ilm-fan texnologiyalarini jalb etish;

- talaba-yoshlar ta'lim-tarbiyasi uchun qo'shimcha sharoitlar yaratishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlarni o'z ichiga olgan **beshta tashabbusni** amaliyotga tatbiq etish;

- oliy ta'lim muassasalarining infratuzilmasi va moddiy-texnik bazasini, shu jumladan, xalqaro moliya institutlarining imtiyozli mablag'larini keng jalb qilish hisobiga yaxshilash, ularni bosqichma-bosqich **o'zini o'zi moliyalashtirish** tizimiga o'tkazish va moliyaviy barqarorligini ta'minlash;

- ta'limning ishlab chiqarish korxonalarini va ilmiy-tadqiqot institutlari bilan **o'zaro manfaatli hamkorligini** yo'lga qo'yish;

- **aholining ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamlari**, shu jumladan, imkoniyati cheklangan shaxslarning oliy ta'lim bilan qamrov darajasini oshirish, ular uchun infratuzilmaga oid sharoitlarni yaxshilash va boshqalar.

9.4. Ta'lim tizimini strategik boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi

Ta'lim tizimini strategik boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rganishda dastlab Amerika ta'lim tizimini ko'rib chiqamiz.

Maktabgacha ta'lim:

Amerikada 3 yoshgacha bo'lgan bolalar tarbiyasi bilan onalar shugullanadi, lekin ularga hech qanday imtiyozlar berilmagan. 3 yoshdan 5 yoshgacha bo'lgan bolalar uchun xususiy yoki davlat bog'chalaridan foydalanishi mumkin. Bog'chalarda yagona bir dastur mavjud emas. Kerakli xamma jihozlar va kunlik ovqatni ota-onalarning o'zi olib keladi. 5 yoshdan esa «Kinder garden» deb ataluvchi tayyorlov muassasalarida ta'lim boshlanadi.

Amerika Qo'shma Shtatlarida bolalar 6 yoshdan 17 yoshgacha 12 yil o'qiydilar. Ta'lim tizimi quyidagicha tashkil etilgan:

- 3 yoshgacha bo'lgan bolalar tarbiyasi bilan onalar shugullanadi

- 3 yoshdan 5 yoshgacha maktabgacha tarbiya muassasalarida.

- Boshlang'ich maktab. Bu bosqich 1 - 5 - sinflarni o'z ichiga oladi.

- To'liq bo'lmagan o'rta maktab. Bu bosqichda 6 - 8 - sinflardan iborat.

- Yuqori maktab. Bu bosqich 9-11-sinflar bo'ladi. Mazkur yuqori maktab bilan Oliy ta'limni aralashtirmaslik kerak.

- Boshlang'ich maktab 6 yoshdan to 13-15 yoshgacha bo'lgan bolalarni qamrab oladi.

- Boshlang'ich maktablarda umumiy savodxonlik va kasbga yunaltirish vazifalari hal etiladi.

- Sinfdan sinfga o'tish, boshlang'ich ta'lim turli shtatlarda turlicha belgilangan.(4,5,6,8 yil).Maktablarda turli xil to'garaklar, uchrashuvlar va sayohatlar uyushtiriladi, ammo ularning hammasiga haq to'lash lozim .Amerika maktablarida 9-sinfgacha asosiy e'tibor matematikaga emas, balki tabiiy fanlarga qaratiladi, yuqorida tasdiqlangan yagona dasturlar bo'lmaydi. O'quvchilar uchun yagona, majburiy darsliklar, qo'llanmalar yo'q. Amerika maktablari texnikaviy jihatdan yaxshi jihozlangan, sinflar kompyuterlashtirilgan. Har bir maktabda boshlang'ich sinf o'quvchilarini tashiydigan maxsus avtobuslar, stadionlar, turli laboratoriyalar bor.Amerika maktablarining aksariyati davlat ixtiyorida bo'lib, davlat mablag'i bilan ta'minlanadi. Davlat maktablarida o'qish tekin. Xususiy maktablar ham anchagina.Katta shaharlarda yashovchi o'ziga to'q ota-onalar farzandlarini shaxsiy maktablarga berishga harakat qilishadi. Shaxsiy maktablarning har biri o'ziga xos xususiyatlarga, maxsus dasturlarga, maxsus o'qituvchilarga ega. Bunday maktablarda sinfda o'qiydigan o'quvchilar soni kam bo'ladi. Shaxsiy maktablarda boshlang'ich sinflardan boshlab estetik tarbiyaga, san'atga alohida e'tibor beriladi.O'rta maktablar quyi va yukori bosqichlardan iborat. 9-sinfni bitirgan talabalar tanlov asosida qabul qilinadi .

O'rta maktablarda 4- yilda kasbkor asoslari o'qitiladi.

- 1-qishloq xo'jaligi kasblari ta'limi;
- 2-biznes ta'limi;
- 3- savdo va sanoat ta'limi;
- 4-qurilish ta'limi.

Yuqori sinflardagi har bir o'quvchiga alohida o'qituvchi-murabbiy birlashtiriladi. U shu o'quvchining qobiliyati, qiziqishlarini sinchiklab o'rganib, faqat shu o'quvchiga mos

alohida reja tuzadi, uning o'qishiga rahbarlik qiladi. U o'rganishi lozim bo'lgan majburiy fanlar ro'yxatini tuzib chiqadi. Masalan, 9-sinf o'quvchisi bir fandan, deylik, kimyodan kuchli bo'lsa-yu, chet tilidan oqsasa, bu o'quvchiga 9-sinfda o'ninchi sinf rejasi bo'yicha kimyoni o'rganishga ruxsat etiladi. U chet tilini 9-sinf qajmida yoki engillashtirilgan reja bo'yicha o'rganishi mumkin. Kimyodan yoki matematika, biologiya, fizika va boshqa tabiiy fanlardan maktab rejasini muddatidan oldin tugatgan, barcha nazorat ishlarini topshirgan o'quvchiga maktabda o'qib yurgan vaqtidayoq shu fanlar bo'yicha o'zi kirmoqchi bo'lgan kollejning birinchi kursi imtihonlarini ham topshirishiga imkoniyat yaratiladi.

Amerika maktablarida bitirish imtihonlari yo'q. Amerika oliy o'quv yurtlariga kirish uchun belgilangan sinov (test)lar ikki xil bo'ladi:

SAT (Sxolastik aptityud test);

AKT (Amerikan kollej test) sinovlari.

SAT sinovlari murakkabroq bo'ladi. Mashhur universitetlarga kirish uchun SAT sinovlarini topshirish shart bo'ladi. Oliy o'quv yurtiga kirish uchun har bir abituriyent matematika va ingliz tilidan sinov (test) topshiradi. Amerikada talabalar matematika va ingliz tilidan kirish sinovlarini 10-12 sinflarda o'qib yurgan vaqtlarida, o'zlariga qulay paytda topshira oladilar.

Bunday testlar Amerikada har yili 3-4 marta o'tkaziladi. Sinov savollari kitob shaklida har yili chop etiladi. Ularda mingga yaqin mashqlar, masalalar va ularning echimlari ko'rsatiladi. Sinflarda qanday savollar bo'lishi sir tutilmaydi. O'quvchilar bu kitobni olib, kirish sinovlariga tayyorlanadi. Bulardan tashqari murakkablashtirilgan sinov ham bor. Bu sinovni oliy maktablarga kirayotgan barcha talabalar ham topshirishlari shart emas. Mabodo biror talaba shu murakkablashtirilgan sinovlarni topshirib universitetga kirsa, u talabaga maxsus stipendiya beriladi. Yuqorida sanab o'tilgan sinovlarning natijalari va yuqori sinflarda barcha fanlardan olgan baholarining o'rtacha miqdori talabani universitetga qabul qilish yoki qilmaslik uchun asos hisoblanadi. Aqlli, a'lochi talabalar o'quv yurtlarining faxri sanalgani sababli ham, ularga turli yo'llar

bilan yordam berish, stipendiyalar tayinlash orqali ularni o'quv yurtlarida saqlashga harakat qiladilar.

O'zi tanlagan sohada yutuqlarga erishayotgan talabalar ro'yxati har yili alohida kitobda nashr etilib turiladi. Bundan maqsad mazkur soha bilan qiziquvchi kompaniyalarning e'tiborini bo'lajak olimlarga qaratishdir.

Ikkinchi bosqich oliy ma'lumot beruvchi o'quv yurtlari bizning aspiranturaga to'g'ri keladi. Bu o'quv yurtiga kirish uchun ikki fandan imtihon topshirilishi shart. O'qishni muvaffaqiyatli bitirgan talaba magistrlik darajasini oladi. Magistrlik ilmiy darajasini olgan talaba doktoranturaga kirishi mumkin. Amerikada doktoranturaga kirish uchun faqat mutaxassislikdan jiddiy imtihon topshiriladi. Imtihon komissiyasi tarkibida talabaning bo'lajak ilmiy rahbari ham ishtirok etadi. O'qishni muvaffaqiyatli bitirib, dissertatsiya yoqlagan talaba doktorlik ilmiy darajasini oladi. Ijtimoiy fanlardan doktorlik dissertatsiyasi yoqlagan talabalarning hammasiga «falsafa doktori» ilmiy unvoni beriladi.

Oliy ta'limda ikki yo'nalish mavjud: 1 - ta'limni individuallashtirish, 2 - talabaning mustaqil ishlashini amalga oshirish. O'qituvchi yo'naltiruvchi rol o'ynaydi. Asosiy maqsad talaba aqlini mashq qildirish, mantiqiy fikrlashga o'rgatishdir. Oliy o'quv yurtlarida ilmiy izlanishlar olib borish bo'yicha AQSh jahon mamlakatlari orasida etakchi o'rinlardan birini egallaydi. Bu mamlakatda ilmiy izlanishlar uchun mablag'ning 48 foizi davlat tomonidan, 50 foizi firma, konsernlardan undiriladi, oliy o'quv yurtlarining mablag'lari 2 foizni tashkil qiladi.

Ishlab chiqarish korxonalarini dorilfununlar bilan shartnoma asosida hamkorlik qiladi. Dorilfunun o'qituvchilarining 70 foizini turli firmalarda ishlab chiqarish korxonalarining ilmiy laboratoriya bilan birgalikda maslahatchi, tatqiqotchi bo'lib ishlaydi. O'qituvchi kadrlarni tayyorlash 4-5 yilga mo'ljallangan dastur asosida amalga oshiriladi, so'ngra 4-6 oy amaliyot o'tiladi. Ta'limni haddan ziyod demokratlashuvi talabalar bilimining puxtaligini tekshirish va nazorat qilishda qiyinchiliklar tug'diradi. Shu sababli boy moddiy baza va tajribaga ega bo'lgan davlatda butunlay savodsiz bo'lgan bolalar ham topiladi.

Oliy ta'lim 4 asosiy bosqichda amalga oshiriladi: 1-kichik

mutaxassislik – bu 2 yillik kollejlarda amalga oshiriladi. Ikki yillik kollejlarni bitirgan talaba oliy ta'lim pog'onasidagi eng birlamchi darajaga ega bo'ladi;

2-bakalavr, 4-yillik kollejlarda. To'rt yillik kollejlarni tugatgan talabalar bakalavr darajasini olib, oliy ma'lumotning birinchi pog'onasiga erishadilar.

Ikkinchi bosqich oliy ma'lumot beruvchi o'quv yurtlari:

3-bosqich, 1-2 yillik magistr maktabi. Bunda 4-yillik kollej yoki universitetni tugatgach o'qish mumkin;

4-bosqich – doktorantura.

Germaniya ta'lim tizimini ko'rib chiqamiz.

Maktabgacha ta'lim: Bolalar bog'chalari ta'limning quyi bosqichi hisoblansa-da, lekin u davlat ta'lim tizimi tarkibiga kirmaydi. Bog'chalarni mablag' bilan ta'minlash turli jamoat tashkilotlari, xayriya birlashmalari, korxonalar, xususiy shaxslar, diniy muassasalar zimmasidadir. Ota-onalar farzandlari bolalar bog'chalarida tarbiyalanganliklari uchun bog'chaga pul to'laydilar;

3 yoshdan 6 yoshgacha bolalarning 80% i bog'chalarga qatnamaydi. Germaniyada odatda bolalar bog'chada tushgacha tarbiyalanadilar. Kunning ikkinchi yarmida esa uyda, oilada bo'ladi. Germaniyada kuni uzaytirilgan bog'chalar ham mavjud.

Majburiy ta'lim: Majburiy ta'lim 6 yoshdan 18 yoshgacha bo'lgan bolalarga tegishli ya'ni bu jarayon 12 yil davom etadi. O'quvchilar 9 yillik (ba'zi joylarda 10 yillik) maktabda to'la kunlik o'qishni bitiradi, keyin hunar-texnika bilim yurtida to'liq bo'lmagan haftalik o'qishda o'qiydi. O'qish davlat maktablari tekis. Maktab o'quvchilariga o'quv qo'llanmasi, asosan darsliklar tekis bo'ladi. Xususiy maktablar ozroq.

Boshlang'ich ta'lim: Boshlang'ich ta'limda o'qish 6 yoshdan boshlanib 4 yil davom etadi (faqat Berlinda 6 yil).O'quvchilar boshlang'ich maktabdan so'ng, keyingi maktab turiga ko'chadilar, bular: asosiy maktab, maxsus maktab va aniq bilim yurtlaridir.

Asosiy maktab: Deyarli 30% bola asosiy maktabga o'tadi. 9 yillik yoki 10 yillik o'qish tugatilgandan keyin kasbiy tayyorgarlik boshlanadi. Maxsus maktab: maxsus maktablarda nuqsonga ega bo'lgan bolalar o'qiydi.

Aniq bilim yurtlari: Aniq bilim yurtlari asosiy maktab va yuqori bosqich maktabi o'rtasida turadi. Qoidaga ko'ra bu erda o'qish 6 yil davom etadi. 5 - 10 sinfgacha va to'la o'rta ma'lumot berish bilan tugallanadi. Bilim yurtini tugatganlar o'rta maxsus o'quv yurtiga yoki yuqori bosqichdagi hunar-texnika maktabiga kirib o'qish huquqiga ega bo'ladi. Germaniyada gimnaziyalar ham mavjud. Ular 5-13 sinflarni o'z ichiga oladi. 11-13 sinflar oliy o'quv yurtlariga tayyorlash vazifasini ham bajaradi. Gimnaziyaning bitirganlik haqidagi yetuklik attestati oliy o'quv yurtida o'qish imkonini beradi.

Hunar ta'limi tizimi: Germaniya ta'lim tizimida hunar ta'limi muhim ahamiyatga ega, chunki yuqori malakali ishchilarga bo'lgan talab kuchlidir. To'liqsiz o'rta maktabni bitiruvchilarning (9-10 sinflar) 79% i, to'liq o'rta maktabni bitiruvchilarning esa 20%i hunar ta'limi tizimida bilim olishni davom ettiradi. Aksariyat hollarda o'qish muddati 3-3,5 yilni tashkil etadi. O'qish 3 bosqichdan iborat:1-yil asosiy hunar ta'limi beriladi. Bunga o'qitilayotgan kasbga taalluqli maxsus fanlardan nazariy asoslar berilib, yirik korxonalarda amaliy mashg'ulotlar o'tkaziladi. 2-yil davomida maxsus hunar ta'limi beriladi. O'quvchining birinchi yildan ikkinchi yilga o'tishi uchun sinov imtihonlari o'tkazilib, o'qishni davom ettiruvchi yoshlar tanlab olinadi. 3-yil imtihonlar maxsus komissiya tomonidan qabul qilinadi. Komissiya a'zolari korxonalarining yetakchi mutaxassislari, federal erlardagi sanoat palatasi, hunarmandchilik palatasi vakillaridan iborat. Hunar maktablarining diplomlari oliy o'quv yurtlarga kirish uchun huquq bermaydi. Buning uchun bir yillik tayyorlov kurslarini tugatish talab etiladi. O'qishga qabul qilish imtihonsiz, maktab ta'limi to'g'risidagi hujjatga asosan amalga oshiriladi

Oliy ta'lim: Oliy maktab o'zini-o'zi boshqarish huquqiga ega. Oliy o'quv yurtini shtatdagi rektor yoki bir necha yilga saylangan prezident boshqaradi.

O'zini-o'zi boshqarishda vazifalari aniq taqsimlab berilgan bir necha guruhlarning bosqichma – bosqich ishtiroki tamoyiliga amal qilinadi.Uning tarkibiga o'qituvchilar,o'quvchilar, ilmiy hodimlar va boshqa hodimlar kiradi.

Talabalar o'qishi erkin tashkil etilgan. Ko'p sonli o'quv bosqichlari bilan birga o'quv rejalari taklif etiladi. Agar talaba yoki ularning ota - onalari oziq - ovqat harajatlarini ko'tara olmasa, o'qish uchun moliyaviy yordam ko'rsatish to'g'risidagi federal qonunga ko'ra, ular moliyaviy yordam oladilar. Bu yordamning yarmi stipendiyaga qo'shib berilsa, ikkinchi yarimi qarz tariqasida beriladi. Oliy o'quv yurtlarida tadqiqot bilan shug'ullanish qadimiy an'analaridan biridir. Universitetlarda talabalar 7 yil o'qiydi. Ular o'qishga kirganlariga qadar korxonalarda bir necha yil ishlashlari yoki bundesverda xizmat qilishi kerak.

Germaniyada Xalq universitetlari mavjud bo'lib, ular partiya va dindan tashqari muassasa. Ularning ko'pchiligi kechkdir. Davlat malaka oshirganlarni rag'batlantiradi va bu uchun har yili mablag' ajratadi. Malaka oshirish kurslarida o'qish davrida tinglovchilarga mablag' bilan moliyaviy yordam beradilar.

Asosan ishsizlar o'z malakasini oshirish imkoniyatlaridan ko'proq foydalanadilar va bu bilan ish topishlari tezlashadi. Yarim yil davomida malaka oshirgan ishchilarning 75% i ish bilan ta'minlanadi.

Fransiya mamlakat ta'lim tizimini o'rganadigan bo'lsak, Fransiyada 77 tadan ortiq universitet mavjud bo'lib, ulardan 5 tasi katolik cherkovi tasarrufida. Shunga qaramasdan, oliy o'quv yurtlarining uchdan bir qismi turli - tuman muassasalar, assotsiyasalar, fondlar va cherkovlar tasarrufida bo'lib, davlatdan mustaqildirlar.

Xususiy sektor tasarrufidagi ixtisoslashtirilgan fransuz oliy o'quv yurtlarining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat: 75 foiz oliy o'quv yurtlari biznes va menejment bo'yicha, yoki 45 foizi umuman savdoga oid mutaxassislar tayyorlaydilar. Xususiy sector tasarrufidagi injener-texnik xodimlar tayyorlovchi oliy o'quv yurtlari 35 foizni tashkil etadi.

Fransuz universitetlarida ta'limning dastlabki ikki yilida qator mutaxassisliklar uchun yagona o'quv dasturlari mavjud. Universitetning 2-kursini tugatib, tegishli guvohnoma olgan talaba shu universitetning 3-kursini o'zi tanlagan mutaxassislik bo'yicha o'qishni davom ettirishi yoki boshqa universitetga o'tishi va yoki o'qishni elitar o'quv yurtlari (Grande Ecole - katta

maktab, Ecole Normale - oddiy maktab)da davom ettirishi mumkin. Universitetning 3-kursini bitirgan talabalar “lisans” diplomini oladilar. Bunday diplomni olgan talabalar o‘qishlarini 4-kursda davom ettirish yoki o‘qishni tashlab o‘z mutaxassisliklari bo‘yicha amaliy ish bilan shug‘ullanish huquqlariga egadirlar. 4-kursni tamomlagan talabalar esa “metriz” diplomini oladilar. “Metriz” diplomi uning egasiga to‘liq oliy ma‘lumot olganligidan dalolat beradi. Fransiyada magistrlik diplomining yagona nusxasi yo‘q. Shuningdek, fransuz oliy ta‘lim tizimidagi ikkinchi sikl ta‘limning maxsus atamasi, nomi ham yo‘q. ikkinchi sikl deyilganda odatda 4 yillik birinchi sikl oliy ta‘limidan so‘ng keladigan navbatdagi bosqich tushuniladi xolos. Fransuzcha oliy ta‘lim modelining ikkinchi sikli 1-2 yillik ta‘limni o‘z ichiga olib, uni bitiruvchilar tanlagan mutaxassisliklari bo‘yicha chuqur bilimlarni o‘rganganliklari haqida maxsus ixtisoslik bo‘yicha diplomni oladilar. Mutaxassislikni bildiruvchi diplom (masalan, 2 yillik o‘qishdan keyin beriladigan texnologiya sohasidagi universitet diplomi) oliy ta‘lim tizimidagi 3 siklli ta‘lim tizimining birini bitirganlikdan dalolat beradi. Masalan, ixtisoslashtirilgan oliy o‘quv yurtining 5 yillik kursini bitirgan talaba muhandislik diplomini olsa universitetning dastlabki 1 siklini tamomlagan talaba yana 3 yillik kursni bitirgandan so‘nggina shunday diplom egasi bo‘lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan oliy o‘quv yurtlarida ma‘lum soha mutaxassislik diplomini beruvchi yoki doktoranturaga kirish huquqini beruvchi 1 yillik qayta tayyorlov kurslarining keng tarmog‘i faoliyat ko‘rsatadi.

Tayanch so‘z va iboralar:

Uzluksiz ta‘lim tizimi, maktabgacha ta‘lim, umumiy o‘rta ta‘lim, o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi, oliy ta‘lim, oliy o‘quv yurtidan keyingi ta‘lim, kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash, maktabdan tashqari ta‘lim, oiladagi ta‘lim va mustaqil ravishda ta‘lim olish.

Nazorat savollari.

1. O‘zbekistonda ta‘lim tizimining xususiyatlarini izohlab bering.
2. Uzluksiz ta‘lim tizimining shakllanishi, uning asosiy bosqichlarini tushuntirib bering.

3. “Ta’lim to‘g‘risida”gi qonun va “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” qachon qabul qilingan?
4. Ta’limda menejmentning o‘ziga xos xususiyatlari qanday?
5. Ta’limda strategik boshqarishning ahamiyatini tushuntiring.
6. Ta’lim tizimini strategik boshqarishda rivojlangan mamlakatlarning tutgan yo‘li qanday?

10-BOB. TIBBIY XIZMATLAR MENEJMENTI STRATEGIYASI

Reja

1. Tibbiy xizmatlar va ularni boshqarish omillari
2. Tibbiyot tovarlari va xizmatlar bozoridagi raqobatning ahamiyati
3. Tibbiy muassasalarni rivojlantirishning istiqbollari

10.1. Tibbiy xizmatlar va ularni boshqarish omillari

Tibbiyot - kishilar sogʻligʻini saqlash va mustahkamlash, umrni uzaytirish, kasalliklarning oldini olish, davolash haqidagi bilimlar va shu sohadagi amaliy tadbirlar majmuyi. Tibbiyot insoniyatning nazariy va amaliy faoliyatida muhim ahamiyatga ega. Har bir kishi oʻz sogʻligʻini saqlash va uni mustahkamlash, shuningdek, betob boʻlib qolganida tezda tuzalishni istaydi. Kasallikni aniqlash, uning oldini olish va davolashda zamonaviy usullarni qoʻllash inson hayotini saqlab qolish, shuningdek, ilgari davolab boʻlmaydigan kasalliklarni davolash imkonini berdi.

Lekin tibbiyot oʻz oldiga qoʻygan hamma maqsadlariga erishdi, deb boʻlmaydi. Hali ham kishilar orasida uzoq umr koʻrmay, ogʻir xastaliklar va uning yomon oqibatlaridan bevaqt nobud boʻlish, barvaqt qarish hollari uchrab turibdi. Maʼlumki, kishining sogʻligʻi koʻp jihatdan uning oʻziga bogʻliq, chunki kasallikka koʻpincha kishi hayot tarzining notoʻgʻri yoʻlga qoʻyilganligi, oʻz salomatligini himoya qila bilmaslik, salomatlikka zararli omillarga bilar-bilmay ruju etish va shaxsiy gigiyena qoidalariga rioya qilmaslik, notoʻgʻri ovqatlanish kabi omillar sabab boʻladi.

Zamonaviy tibbiyot menejmenti - bu boshqarishning maxsus tamoyillari, usul va vositalarini kompleks ravishda qoʻllash orqali turli mulk shaklidagi sogʻliqni saqlash muassasalarini maqsadlarni amalga oshirish uchun samarali boshqarishdir.

Sogʻliqni saqlash tizimi menejmenti - jamoani bir butun «organizmga» aylantirishga qaratilishi, nosogʻlom raqobatga yoʻl qoʻymasligi, tibbiyotda anʼanaviy ravishda shakllangan «konsilium» instituti, yaʼni birgalashib, murakkab davolash yoki xirurgik operatsiyalar jarayonida eng maqbul yoʻlni tanlashda qaror qabul qilish menejmentidir.

Sogʻliqni saqlash tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar koʻplab sogʻliqni saqlash muassasalariga mustaqil yuridik shaxs maqomini olish, qoʻshimcha moliyalashtirish manbalarini jalb qilish, tasarrufidagi mablagʻlarni mustaqil ravishda boshqarish imkonini berdi. Bu, muassasa mudirlaridan ishni toʻgʻri tashkil etish, xarajatlar qilish, xodimlar bilan ishlash hamda jihozlar, sarflanadigan materiallar va mablagʻlardan foydalanishning eng maqbul usullarini tanlashga oid qarorlarni mustaqil ravishda qabul qilishni talab qiladi.

Tibbiy muassasalar tomonidan koʻrsatiladigan tibbiy yordam quyidagilarga boʻlinadi:

- birlamchi tibbiy-sanitariya yordami (BTSYO). Mahalla, qishloq va shahar vrachlik punktlari, feldsher-akusherlik boʻlimlari, ambulatoriyalar, shahar poliklinikalari, TMK poliklinikalari, shoshilinch tibbiy yordam markazlari, salomatlik markazlari tomonidan koʻrsatiladi ;

- ixtisoslashtirilgan yordam, oʻz navbatida ambulatoriya va statsionar yordamlariga boʻlinadi. Keng koʻlamli poliklinikalar, dispanserlar, maslahat-tashhis qoʻyish markazlari va ixtisoslashtirilgan kasalxonalar tomonidan koʻrsatiladi;

- ambulatoriya va statsionar sharoitida tiklovchi davolash va tibbiy rehabilitatsiya.

Barcha turdagi tibbiy muassasalar faoliyatining asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

- ogʻir va kutilmagan kasallanishda, jarohatlanganda, zaharlanganda va boshqa baxtsiz hodisalar yuz berganda bemorlarga birlamchi va tez tibbiy xizmat koʻrsatish;

- davolash-profilaktika muassasalari va xonadonlarda malakali, shu jumladan, ixtisoslashgan, davolash-profilaktika yordamini koʻrsatish;

- aholi oʻrtasida kasallanishni, nogironlikni va oʻlim holatlarini kamaytirishga qaratilgan profilaktik tadbirlar kompleksini tashkil etish va oʻtkazish;

- kasallikni oldindan aniqlash, kuzatish va oʻz vaqtida davolash maqsadida aholini (sogʻlomlar va bemorlar) dispanserizatsiya qilishni tashkil etish va oʻtkazish;

- aholini sanitar-gigienik tarbiyalash va sog'lom turmush tarzini targ'ib qilish yuzasidan tadbirlarni tashkil etish va o'tkazish;
- salomatlikni tiklash davolashlarini o'tkazish va reabilitatsiya;
- epidemiyaga qarshi tadbirlar kompleksini o'tkazish (emlash, yuqumli kasalliklarga chalinganlarni aniqlash, kasallangan bemorlar bilan aloqada bo'lgan shaxslarni doimiy kuzatib turish);
- vaqtincha va doimiy mehnatga layoqatsizlikni ekspertiza qilish;
- shifokorlar va o'rta tibbiyot xodimlari malakasini oshirish yuzasidan tadbirlar o'tkazish.

O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi - sog'liqni saqlash bo'yicha markaziy davlat boshqaruvi hisoblanib, o'z faoliyati bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga bo'ysunadi. Vazirlik faoliyatini boshqa davlat idoralari, jumladan davlat muassasalari, Qaraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahrining ijro etuvchi hokimiyat idoralari, shuningdek, boshqa jamoatchilik tashkilotlari bilan birga olib boradi.

Vazirlik faoliyati O'zR Konstitutsiyasi, O'zR qonunlari, O'zR Prezidentining qaror va farmoyishlari, O'zR Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining rasmiy hujjatlari, VMning qaror va farmoyishlari, shuningdek, boshqa qonuniy hujjatlar, O'zR bilan sog'liqni saqlash bo'yicha tuzilgan xalqaro shartnomalar, shuningdek, o'z Nizomi asosida faoliyat yuritadi.

Sog'liqni saqlash vazirligi va uning hududiy organlarining asosiy vazifalari va faoliyat yo'nalishlari etib belgilangan:

- aholiga sifatli va o'z vaqtida tibbiy xizmatlar ko'rsatishni ta'minlashda, shu jumladan, davlat tomonidan kafolatlangan hajmlarda, Vazirlikning organlari va tashkilotlari rahbarlarining roli va mas'uliyatini oshirishga yo'naltirilgan fuqarolarning sog'lig'ini saqlash sohasida yagona davlat siyosatini amalga oshirish;
- demografik o'zgarishlar va sog'liqni saqlashni rivojlantirish istiqbollari prognozlash, aholining salomatligi va kasallanishi holatini kompleks tahlil qilish;

- jamoat sogʻligʻini saqlash ustuvorligini, kasalliklarni profilaktika qilish va oldini olish, patronaj xizmati va fuqarolarni uyma-uy yurib koʻrib chiqish, aholini sogʻlom turmush tarzini kechirishga undash, ularning tibbiy savodxonligini oshirish, eng avvalo, oʻz sogʻligʻi va atrofidaogilar sogʻligʻini muhofaza qilishga masʼuliyat ruhida tarbiyalashni taʼminlash;

- sogʻlom avlodni dunyoga keltirish va tarbiyalash, hayot sifati va uzoq umr koʻrish darajasini oshirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, aholining sogʻligʻini saqlash va sanitariya-epidemiologik osoyishtalik sohasida davlat siyosatining asosiy yoʻnalishlarini ishlab chiqish;

- ham tibbiy yordamni xizmat koʻrsatilayotgan aholiga yaqinlashtirish, ham axborot texnologiyalarini (teletibbiyot), meditsina standartlarini, protokollar va tavsiyalarni keng miqyosda joriy etish hamda yetakchi xorijiy va mahalliy mutaxassislarining tajribasini mintaqaviy tibbiyot muassasalarining tibbiyot xodimlariga berish orqali aholiga koʻrsatilayotgan birlamchi tibbiy-sanitar, shoshilinch va ixtisoslashtirilgan tibbiy yordam sifati, ommabopligi va tezkorligini oshirish;

- dori vositalari, tibbiy buyumlar va tibbiy texnikalar muomalasini davlat tomonidan tartibga solish boʻyicha chora-tadbirlarni amalga oshirish, ularni, shuningdek, Oʻzbekiston hududida qoʻllashga ruxsat etilgan asbob-uskunalarni standartlashtirish va sertifikatlashtirish;

- yolgʻiz qariyalar, pensionerlar, nogironligi bor shaxslarning ijtimoiy himoya qilinishini takomillashtirish, ularni davolashni, tizimli sogʻlomlashtirishni tashkil etish, profilaktik tadbirlarni kengaytirish, davolanishning zamonaviy uslublarini qamrab olish va qoʻllash yoʻli bilan tibbiy-ijtimoiy yordam koʻrsatish darajasi va sifatini oshirish;

- tibbiy taʼlim muassasalari, oliy oʻquv yurtidan keyingi taʼlim va sogʻliqni saqlash mutaxassislarining malakasini oshirish hamda qayta tayyorlash ustidan uslubiy rahbarlikni taʼminlash orqali tibbiy kadrlar tayyorlash sohasida davlat siyosatini amalga oshirish va normativ-huquqiy bazani takomillashtirish;

- mahalliy tajribani va eng yaxshi jahon yutuqlarini uygʻunlashtirish asosida tibbiyot fanini rivojlantirish

strategiyasini ishlab chiqish va prognozlashtirish, ilmiy tibbiy tadqiqotlar samaradorligini oshirish, sog'liqni saqlash amaliyotiga fan, texnika yutuqlarini va ilg'or tajribani joriy etish;

- sog'liqni saqlash tizimida yagona tashkiliy-uslubiy rahbarlik qilishni va ko'rsatilayotgan tibbiy xizmatlar sifati nazorat qilinishini ta'minlaydigan, zamonaviy, xalqaro amaliyotda sinalgan sog'liqni saqlash tizimini boshqarish usullarini joriy qilish.

Qarorga ko'ra:

- Xususiylashtirish va pullik xizmatlarni tashkil qilish markazi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi, viloyatlar sog'liqni saqlash boshqarmalari va Toshkent shahar sog'liqni saqlash bosh boshqarmasining xususiylashtirish va pullik xizmatlarni tashkil qilish bo'limlari;

-Vazirlik tuzilmasida Davlat-xususiy sheriklikni va tibbiy turizmni rivojlantirish bosh boshqarmasi va uning hududiy bo'limlari hamda davlat unitar korxonasi shaklida Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini rivojlantirish markazi tashkil etildi, shuningdek ularning asosiy vazifalari belgilab berildi.

- Qarorga muvofiq, Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti tavsiyalari bo'yicha jahon amaliyotida qo'llaniladigan vositalardan foydalangan holda sog'liqni saqlash hisoblarining milliy tizimi tatbiq etiladi.

Shuningdek, qaror bilan Sog'liqni saqlash vazirining roziligisiz davlat sog'liqni saqlash muassasalarining yer uchastkalari va ko'chmas mulklari begonalashtirilishi taqiqlandi.

2. O'zbekiston xalqaro ekspertlar tomonidan bolalar salomatligiga e'tibor qaratayotgan eng ilg'or va nufuzi baland rivojlangan davlatlar reytingidan munosib joy olganligi e'tirof etildi. Yaqin va uzoq xorij mamlakatlarining etakchi tibbiyot markazlari va klinikalarida 500 nafar mutaxassis, shu jumladan 230 ga yaqin pediater, akusher-ginekologlar va tibbiyot hamshiralarning o'qitilishi tashkil etilgan. 2016 yilda homiylik hisobidan jami 50 nafar mutaxassis malaka oshirishga yuborildi.

Hozirgi kunda mutaxassis-shifokorlarning malakacini oshirish va ularning chet eldagi ko'zga ko'ringan klinikalarda tajriba orttirib qaytishlari uchun Turkiya, Yaponiya, Koreya,

Germaniya, AQSH kabi davlatlarning xalqaro hamkorlik agentliklari loyihalari amalga oshirilmoqda.

Onalar va bolalarga tibbiy yordam ko'rsatish sifatini oshirish, jahon tibbiyotining eng so'nggi yutuqlarini amaliyotga joriy etishga yo'naltirilgan ishlar yildan-yilga takomillashib bormoqda. Natijada, ilgarilari hatto tasavvurimizga ham sig'dirish qiyin bo'lgan yangi yo'nalishlar va zamonaviy tibbiy texnologiyalar mamlakatimiz sog'liqni saqlash tizimiga izchil tatbiq etilmoqda.

O'zbekistonda sohaga yo'naltirilayotgan davlat xarajatlari 5 barobardan ziyod ko'payib, uning qariyb 60 foizi sog'liqni saqlash, ta'lim, aholini ijtimoiy muhofaza qilish kabi muhim jabhalarga yo'naltirilayotgani diqqatga sazovor. Bunday g'amxo'rlik jahon miqyosida deyarli uchramaydi. Demak, O'zbekistonning sotsial-iqtisodiy yutuqlari xalqaro miqyosda bejiz e'tirof etilmayapti. Onalar va bolalar o'limi uch barobardan ortiqqa kamaygani, fuqarolarga malakali tibbiy yordam ko'rsatilayotgani, aholi turmush darajasi hamda sifati tobora yuksalib borayotgani ham ana shu islohotlar natijalaridir.

O'zbekistonda sog'liqni saqlash xarajatlari hozirgi kunga qadar asosan davlat budjeti hisobidan moliyalashtirilib kelinmoqda. Bu mablag'larning ham qariyb 65-70 foizi xodimlarning ish haqiga sarf etilmoqda. Shunga qaramasdan, soha xodimlarini moddiy rag'batlantirish, sohaning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, yangi texnika va texnologiyalarni joriy qilish uchun asosan budjet mablag'larining o'zi, davlat resurslarining chegaralanganligi bois, yetarli emasligini amaliyot isbotlab turibdi. Shuning uchun ham sog'liqni saqlashni isloh qilishning dolzarb yo'nalishlaridan biri – tarmoqni moliyalashning ko'p kanalli tizimini joriy etish ekanligi e'tirof etildi.

O'zbekistonning barcha hududlaridagi bolalar stomatologiya poliklinikalari hamda xizmat ko'rsatilayotgan aholi soni 30 ming fuqarodan ziyodni tashkil etuvchi shahalarda yangi oilaviy poliklinikalarni tuzish yo'li bilan oilalarga va bolalarga tibbiy xizmat ko'rsatishni kuchaytirish ko'zda tutilgan. Bundan tashqari, Salomatlik va tibbiyot statistikasi instituti bazasida sog'liqni saqlash tashkilotlari tizimini takomillashtirish, tibbiy xizmatlar

samaradorligi va sifatini oshirish, aholi salomatligi holati monitoringi va tahlilini yuritish, tibbiyot sohasini rivojlantirish istiqbollari tahlil qilish masalalarini o'rganish bo'yicha zamonaviy ilmiy-tadqiqot institutini tashkil etish rejalashtirilmoqda.

Prezident Shavkat Mirziyoev 20 iyun kuni «O'zbekiston Respublikasi aholisiga 2017–2021 yillarda ixtisoslashtirilgan tibbiy yordam ko'rsatishni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarorni imzoladi.

Hujjatga berilgan rasmiy sharhda keltirilishicha, mazkur sohada aniq va tezkor chora-tadbirlar ko'rishni talab etadigan qator tizimli masalalar mavjud.

Xususan, sog'liqni saqlash tizimining viloyat va tuman darajalarida ixtisoslashtirilgan tibbiy yordamni rivojlantirishda sezilarli darajada qoloqlik kuzatilmoqda. Mintaqalarda ixtisoslashtirilgan tibbiy yordamga tashkiliy-metodik rahbarlikning samarali vertikalini shakllantirishda respublika ixtisoslashtirilgan muassasalarining roli pastligicha qolmoqda.

«Diagnostika va davolashning respublika muassasalarida sinovdan o'tgan ilg'or yuqori texnologik usullar viloyat va tuman darajasidagi tibbiyot muassasalari faoliyatiga sust joriy etilmoqda. Tibbiyotning ixtisoslashtirilgan yo'nalishlari bo'yicha qo'lga kiritilgan mahalliy va xorijiy ilmiy yutuqlarni viloyat va tuman tibbiyot muassasalari amaliyotiga joriy etish darajasi past», — deyiladi sharhda.

Qarorda respublikaning ixtisoslashtirilgan tibbiy yordamini yanada rivojlantirishning eng muhim yo'nalishlarini belgilash, uning geografiasini tuman (shahar) darajasigacha kengaytirish, hududiy ixtisoslashgan tibbiyot tashkilotlariga tashkiliy-metodik rahbarlik qilish uchun respublika ixtisoslashtirilgan markazlarining mas'uliyatini oshirish, ularning amaliyotiga tibbiy yordamning zamonaviy usullari va texnologiyalarini keng joriy etish chora-tadbirlari nazarda tutilgan.

Quyidagilarni nazarda tutgan holda ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatish tizimi barcha darajalarda isloh qilinadi:

respublika darajasida — ixtisosli yo'nalishlar bo'yicha eng zamonaviy yuqori texnologik ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatish; viloyat darajasida — ixtisosli yo'nalishlar bo'yicha

zamonaviy yuqori texnologik ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatish; tuman (shahar) darajasida — yangidan tashkil etiladigan ixtisoslashtirilgan turdosh bo'limlar negizida ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatish; birlamchi tibbiy-sanitariya yordamini tashkil etish darajasida — maxsus tasdiqlangan jadval bo'yicha tuman (shahar) va viloyat darajasidagi tashkilotlarning tor ixtisosli mutaxassislari tomonidan konsultatsiyalar berilishini, shuningdek, davolash va konsultativ-diaagnostika yo'nalishlari bo'yicha ixtisoslashtirilgan tibbiy yordamning ayrim turlarini ko'rsatish.

Qarorda, shuningdek, ixtisoslashtirilgan tibbiy yordam ko'rsatish tizimida respublika bo'yicha va har bir mintaqada kasalliklar tendensiyalarini o'z vaqtida aniqlashni ta'minlaydigan zamonaviy tahliliy va ilmiy-tadqiqot ishlarini keng qo'llash nazarda tutilgan.

Yetakchi respublika ixtisoslashtirilgan davolash-profilaktika tashkilotlari respublika ixtisoslashtirilgan ilmiy-amaliy tibbiyot markazlariga aylantirilib, ularning asosiy vazifalari belgilandi.

O'z ixtisosligi bo'yicha yagona metodik, texnologik, davolash va profilaktika siyosatini amalga oshirish, zamonaviy tibbiyot uskunalari va texnologiyalariga, dori vositalari va tibbiy buyumlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, klinik protokollarni, shu jumladan, tegishli tibbiyot hujjatlarini ishlab chiqish, axborot va tahliliy materiallarini nashr etish, sayyor maslahat berishlarni, mahorat darslarini, shuningdek, birinchi navbatda eng murakkab holatlarda hududiy ixtisoslashgan tibbiyot tashkilotlarida operatsiyalarni muntazam ravishda o'tkazish orqali mintaqalarda zarur profilaktika ishlari olib borilishiga ko'maklashish markazlarning asosiy vazifalari etib belgilangan. Bundan tashqari, markazlar Toshkent vrachlar malakasini oshirish instituti tibbiyot xodimlarining, ixtisoslashgan hududiy tibbiyot tashkilotlari xodimlarining malakasini tizimli ravishda oshiradi, shuningdek, klinik ordinaturada, tayanch doktoranturada va doktoranturada tor mutaxassisliklar bo'yicha kadrlarni tayyorlaydi, etakchi xalqaro tibbiyot markazlari, klinikalar va yuqori malakali xorijiy mutaxassislar bilan hamkorlik qiladi, shu jumladan, maslahatlashuvlar va mahorat darslari o'tkazish uchun ularni respublikaga taklif etadi, sog'liqni saqlash tizimi mahalliy

mutaxassislarining chet elda ixtisoslashtirilgan tibbiyot markazlari va klinikalarida tajriba orttirishini ta'minlaydi.

Qaror bilan aholiga ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatish sxemasi va aholining sifatli va samarali ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlardan foydalanishini kengaytirishga, Respublika markazlarini moliyalashtirish tizimini takomillashtirishga, ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatuvchi tibbiyot tashkilotlarining moddiy-texnika bazasini mustahkamlashga, tibbiyot kadrlari tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini takomillashtirishga, aholiga ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlar ko'rsatish sifatini oshirishga, profilaktika, diagnostika va davolashning zamonaviy usullarini joriy etishga yo'naltirilgan huquqiy bazani takomillashtirishga yo'naltirilgan 2017–2021 yillarda O'zbekiston aholisiga ixtisoslashtirilgan tibbiy yordam ko'rsatishni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari dasturi tasdiqlanadi.

Qarorga muvofiq, 2022 yil 1 yanvargacha aholiga pulli tibbiy xizmatlar ko'rsatuvchi (stomatologiya va kosmetologiya xizmatlaridan tashqari) sog'liqni saqlash tizimi davlat tibbiyot tashkilotlarini soliqlarning barcha turlarini va davlat maqsadli jamg'armalariga majburiy ajratmalarni to'lashdan, shuningdek, belgilangan tartibda tasdiqlanadigan ro'yxat bo'yicha chetdan olib kelinadigan yangi tibbiyot uskunasi, butlovchi buyumlar, tibbiyot uskunasiga ehtiyot qismlar va sarflash materiallari uchun bojxona to'lovlari to'lashdan ozod etish nazarda tutilgan. Bo'shagan mablag'lar tibbiyot tashkilotlarini zamonaviy tibbiy, muhandislik-texnika uskunasi bilan jihozlashga hamda unga servis va texnik xizmat ko'rsatishga, ehtiyot qismlar, sarflash materiallari, inventar va boshqa tibbiy buyumlarni xarid qilishga, yangi binolar va inshootlar qurishga, mavjudlarini rekonstruksiya qilish va mukammal ta'mirlashga yo'naltiriladi.

Qarorda davolanish uchun chet elga jo'nab ketayotgan O'zbekiston fuqarolarini ijtimoiy-huquqiy himoya qilishning ta'sirchan mexanizmlarini ishlab chiqish, mahalliy mutaxassislarning amaliy va nazariy ko'nikmalarini oshirish maqsadida xorijiy etakchi olimlar, vrachlar va mutaxassislarni shartnoma asosida respublikaga jalb etishga alohida e'tibor

qaratilgan.

Dastur doirasida 2017–2021 yillarda O‘zbekistonda ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmatlarni yanada rivojlantirish maqsadida 373,5 milliard so‘m va 100 million AQSH dollari miqdorida mablag‘ ajratilishi ko‘zda tutilgan bo‘lib, shundan 60 milliard so‘m mablag‘ Respublika ixtisoslashtirilgan tibbiyot markazlarini qurish, rekonstruksiya qilish va kapital ta‘mirlashga va 97 million AQSH dollari respublika va hududiy ixtisoslashtirilgan tibbiyot muassasalarini jihozlashga yo‘naltiriladi.

3. Respublika Sog‘liqni saqlash vazirligi tizimidagi davolash profilaktika muassasalari tomonidan aholiga pullik va bepul tibbiy xizmatlar ko‘rsatilishi belgilangan. Bepul tibbiy xizmatlar quyidagi davolash profilaktika muassasalarida ko‘rsatiladi: Birlamchi tibbiy – sanitariya yordami – qishloq vrachlik punktlarida, shahar va tuman tibbiyot birlashmalarida, bolalar shifoxonalarida, yuqumli kasalliklar shifoxonalarida, tug‘ruqxona bo‘limlarida, sil kasalligi, teri-tanosil kasalligi, o‘sma kasalligi, endokrin kasalligi, narkologiya shifoxonalarida, asab-ruhiy kasalliklari shifoxonalarida, endokrinologiya kasalligi shifoxonalarida, “Ona va bola” skrining hamda OITS markazlarida aholiga barcha tibbiy xizmatlar bepul ko‘rsatiladi.

Barchamiz guvohi bo‘layotganimizdek, yurtimizda, aholi turmush darajasini yanada yaxshilash, ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmatlar sifati va samaradorligini oshirish borasida yangilanish va rivojlanish jarayonlari kechmoqda. Bunday yangilanishlar sog‘liqni saqlash tizimining shoshilinch va tez tibbiy yordam xizmati faoliyatida ham ro‘y berayapti.

O‘zbekistonda “Aqlli tibbiyot”ning “Elektron navbat”, “Bemorning elektron kartočkasi”, “Elektron ro‘yxatga olish”, “Elektron retsept” tizimi va “Elektron dorixona”, “Elektron order” kabi ilk xizmatlari joriy etila boshlandi.

“Aqlli texnologiyalar”ning asosiy maqsadi — kam vaqt va kuch sarflab, yuqori natijaga erishishdir. O‘zbekistonda “Aqlli tibbiyot”ning asosini “Yagona tibbiy ma‘lumotlar markazi” tashkil qiladi.

“Yagona tibbiy ma‘lumotlar markazi” – bemorning ambulator kartasi, kasalliklar tarixi kiritilgan elektron

ma'lumotlar bazasidir. Bu bazada bola dunyoga kelishidan boshlab, salomatligi bilan bog'liq barcha ma'lumot, emlash va davolanishlari kiritib boriladi. Bemorni davolovchi shifokorda ushbu bazaga kirish, qo'shimcha ma'lumot joylashtirish imkoniyati mavjud bo'ladi.

Ushbu tizimning oldingi, qog'ozda yoziladigan ambulator kartasiga nisbatan ustunlik tomonlari ko'p:

- inson omili bilan bog'liq xatolarga yo'l qo'yilmaydi, masalan: karta yo'qolishi, ma'lumotlar to'liq yoki umuman yozilmasligi

- muolaja tayinlashda bemorning butun kasallik tarixi, ilgari olgan muolajalari bilan tanishish imkoniyati tezlashadi.

“**Aqlli tibbiyot**” tizimi — shifokorga zamonaviy axborot texnologiyalari yordamida bemor bilan aloqa o'rnatish va masofadan turib davolash imkonini beradi. Bemor tanasiga o'rnatilgan maxsus datchik va chiplar orqali shifokor qayerda bo'lishidan qat'iy nazar, patsiyent salomatligi haqidagi muhim ma'lumotlardan xabardor bo'lishini ta'minlaydi.

Misol uchun, hayotiy ko'rsatkichlar — tana harorati, qondagi qand miqdori, arterial qon bosimi haqidagi axborot shifokorga kelib turadi. Bu surunkali va yashirin kechuvchi kasalliklar profilaktikasida, ularni aniqlash, bemorning salomatligi holatini monitoring qilish va davo choralarini tayinlashda muhimdir.

Hozirda “Aqlli tibbiyot”ning ilk xizmat turlari mamlakatimizda joriy etila boshlandi. Xususan, “elektron navbat”, “bemorning elektron kartochkasi”, “elektron ro'yxatga olish”, “elektron retsept” tizimi va “elektron dorixona”, “elektron order” kabi xizmat va servislar yaratilmoqda. Telemeditsina, mobil meditsina (mobil xizmatlar, m-Health), elektron ta'lim rivojlantirish jadal olib borilmoqda.

Xabarda aytilishiga ko'ra, ushbu “Aqlli tibbiyot” tizimlar yirik loyiha bo'lib, uni amalga oshirish uchun Sog'liqni saqlash vazirligi bilan bir qatorda Moliya, Innovatsion rivojlanish, Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish va Iqtisodiyot vazirligi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari hamkorlikda olib borilmoqda.

Tayanch iboralar:

Smeta, sanitariya-epidemiologiya, ilmiy-tekshirish institutlari, tibbiyot statistikasi byurosi, sanatoriylar, sud-tibbiy ekspertiza byurosi, patologoanatomik markazlar.

Nazorat savollari

1. Sog'liqni saqlash tizimi harajatlarini moliyalashtirish manbalari qanday moliyalashtiriladi?
2. Sog'liqni saqlash tizimi mussasalarini saqlash va rivojlantirishda davlat budjetining ahamiyati va ularni boshqarish yo'llari qanday ?
3. Davlat sog'liqni saqlash muassasalarining tarkibi, ular xarajatlarini rejalashtirish va budjetdan moliyalashtirishning xususiyatlari qanday?
4. Harajatlarni rejalashtirishdagi asosiy ko'rsatkichlar, ularni aniqlash tartibi qanday amalga oshiriladi?

11-BOB. SERVIS XIZMATLARI MENEJMENTI

Reja:

- 1. Servis faoliyati tushunchasi.**
- 2. Servis faoliyatini xo‘jalik amaliyotidagi o‘rni.**
- 3. Servis faoliyati ehtiyoj sifatida.**

11.1. Servis faoliyati tushunchasi.

Mamlakatimizda xizmat ko‘rsatish va servis sohasi rivojlanishiga mustaqillikning dastlabki yillaridan boshlab davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi sifatida qaralmoqda. Mamlakatimizda xizmatlar bozori xizmatlarning yangi istiqbolli turlari – turizm, bank–moliya, sug‘urta, axborot-kommunikatsiya va boshqa xizmatlarni rivojlantirish hisobidan takomillashib bormoqda. Oilalarni murakkab maishiy texnika, kompyuter va shaxsiy avtotransport bilan ta‘minlashni keskin oshirish ularga ko‘rsatilayotgan xizmatlarning tobora ko‘payishiga imkon yaratdi.

Zamonaviy jamiyat hayotida xizmatlar sohasi juda keng tarqalgan hodisa hisoblanadi. Bugungi kunda u yoki bu turdagi xizmatlar ko‘rsatmaydigan yoki hych bo‘lmaganda unga duch kelmagan korxonalar deyarli yo‘q. Har birimiz har kuni xizmat ko‘rsatish ta‘sirida bo‘lamiz. Biz uyali aloqa, Internet, savdo-ko‘ngilochar markazlar, umumovqatlanish, go‘zallik salonlari, konsalting, tibbiy va o‘quv markazlari xizmatlaridan foydalanamiz, turli transport vositalarida safar qilamiz va yuk tashiyimiz. Bu barcha xizmat turlari xizmatlar sohasi tushunchasini tashkil etadi.

Xizmatlar sohasi – korxonalar, tashkilotlar hamda jismoniy shaxslar tomonidan ko‘rsatiladigan turli xizmat turlarini takror ishlab chiqarishni o‘z ichiga olgan jamlanma soha hisoblanadi. Boshqacha aytganda, xizmatlar sohasi tijorat, kasbiy va maishiy xizmatlarni ko‘rsatishga ixtisoslashgan mamlakat iqtisodiyotining tarmoqlari hisoblanadi.

Xizmatlarning iste‘molchisi sifatida ko‘pchilik uning mazmun-mohiyati va ahamiyatini tushunmaydi.

Adabiyotlarda xizmatlar tushunchasining bir nechta ta‘riflari mavjud (26-rasm):

- bu foydali harakatlar, ish yoki umuman olganda faoliyat;
- bu sotish maqsadida ishlab chiqariladigan nomoddiy

aktivlar;

- bu jarayon yoki bir qator harakatlar, ya'ni bu harakatlar qiymatni yaratish vositasi bo'lishi mumkin. Ular qiymat yaratishi mumkin, lekin ularning o'zi mustaqil qiymat hisoblanmaydi³².

Xizmatlar bu - iste'molchilarning (yuridik va jismoniy shaxslar) holatini o'zgartiradigan yoki tovarlar, xizmatlar yoki moliyaviy aktivlarni ayirboshlashda ko'maklashadigan ishlab chiqarish faoliyati natijasidir.

Iqtisodiyotda xizmatlar bozor va nobozor xizmatlarga bo'linadi. Bozorxizmatlari oldi-sotdi obyekt sifatida iqtisodiy ahamiyatga ega narxlarda (xizmatlar ishlab chiqaruvchi xarajatlarini to'liq yoki qisman qoplaydigan) realizatsiya qilinadigan xizmatlar hisoblanadi.

Nobozor xizmatlarga iste'molchilarga iqtisodiy ahamiyatga ega bo'lmagan narxlarda (bepul asosda) ko'rsatiladigan xizmatlar taalluqli bo'ladi. Ular ijtimoiy yo'naltirilgan bo'lib, har qanday darajada byudjetdan yoki byudjetdan tashqari fondlardan, shuningdek, jamoat tashkilotlari fondlari mablag'lari hisobidan to'lanadigan xizmatlardir. Bepul xizmatlar, masalan, bepul ta'lim, sog'liqni saqlash, davlat boshqaruvi, mudofaa va boshqa xizmatlarni o'z ichiga oladi.

Xizmatlar sohasi moddiy ishlab chiqarishga nisbatan bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Birinchi, tovarlardan farqli ravishda xizmatlar bir vaqtning o'zida ishlab chiqariladi va iste'mol qilinadi hamda saqlanmaydi. Ikkinchi, xizmatlar ko'pincha mahsulotlarga qarama-qarshi qo'yiladi, vaholanki, sanoatda xizmatlarning ahamiyati oshib bormoqda, ya'ni bular uskunalarni ta'mirlash, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish va tovarlarni sotish bilan bog'liq boshqa xizmatlar. Aytish mumkinki, ko'p hollarda xizmatlar mahsulotning elementi bo'lgani kabi, mahsulotni sotishda ham xizmat elementi mavjud.

³² Xudoyberdiyeva D. Xizmatlar sohasi menejmenti. Darslik. 2020 yil.



26-rasm. Xizmat tushunchasining mazmuni³³.

Mamlakatning iqtisodiy holatini baholashda xizmatlar sohasining ko‘lami, tarkibi va rivojlanish darajasi alohida o‘rin tutadi.

Xizmatlar sohasi- sanoat va qishloq xo‘jaligi bilan bir qatorda iqtisodiyotning uchta asosiy tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. Xizmatlar sohasining YaIMdagi ulushi bo‘yicha mamlakat iqtisodiyotining taraqqiyot darajasini baholash mumkin. Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda YaIM o‘shishining asosiy qismi xizmatlar sohasiga to‘g‘ri keladi.

Shu bilan birga, xizmatlar sohasi iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiyotning va band bo‘lganlarning asosiy qismini tashkil etadi. Bugungi kunda O‘zbekiston iqtisodiyotida band bo‘lgan aholining 49,7 % ni xizmatlar sohasi tashkil etadi.

Zamonaviy sharoitda xizmatlar sohasi bo‘sh vaqtni ko‘paytirishga yordam beradi, jamiyat va odamlarning ehtiyojlarini yanada ko‘proq qondirish va oshirish imkoniyatini yaratadi hamda zamonaviy hayot sifatini shakllantirishning muhim elementi sifatida namoyon bo‘ladi.

Iqtisodiy faoliyatning o‘ziga xos turi sifatida xizmatlar sohasi insoniyat taraqqiyotining ilk bosqichlarida paydo bo‘lib, moddiy ishlab chiqarishning yuksalishi - jamiyatda bevosita moddiy boylik ishlab chiqarmaydigan kishilarni qamrab olish imkoniyati sifatida belgilandi. Eng avvalo, ma‘muriy faoliyatning ixtisoslashuvi (dastlabki jamiyatdagi yo‘lboshchilar, jamiyatning

³³Xudoyberdiyeva D.Xizmatlar sohasi menejmenti.Darslik.2020yil

davlat tashkilotlari ma'muriy apparati), ruhoniylar tomonidan ijtimoiy xizmatlar ko'rsatilishi, mulk huquqlarini himoya qilish bo'yicha xizmatlar (profission armiya, sudyalari) paydo bo'ldi.

Jamiyatning rivojlanishi bilan xizmatlarning yangi yangi sohalari paydo bo'ldi. Qadimgi jamiyatda deyarli zamonaviy xizmatlarga mos keladigan transport, savdo, ilm-fan, sog'liqni saqlash, ta'lim, moliya, madaniyat, dam olish va h.k. kabi keng ko'lamli xizmatlar ko'rsatildi. Faqat XIX-XX asrlarda ularga nisbatan birmuncha yangi turlar – aloqa, marketingning ayrim turlari, auditorlik xizmatlari qo'shildi.

XX asrning o'rtalarigacha xizmatlar sohasi nisbatan ikkilamchi iqtisodiy faoliyat deb hisoblandi. Garchi u ishchilarning juda katta qismini qamrab olsada, asosan past darajadagi malakaga ega bo'lgan xodimlar (ayniqsa, xizmatlar ko'rsatishning eng katta sohasi bo'lgan savdo sohasida) edi. Aynan xizmatlar sohasining iqtisodiyotdagi past roli tufayli XVIII asrdan XX asr o'rtalarigacha bu sohadagi ish umuman jamiyat boyligini ko'paytirmaydi deb hisoblandi.

Xizmatlar sohasining rivojlanish darajasi juda past bo'lganligining asosiy sabablari davlat mulkining ustuvorligi va xizmatlar sohasini moliyalashtirishda qoldiq prinsipi asosida amalga oshirilganligi bo'ldi.

Servis faoliyati iqtisodiy faoliyati turi bo'lib, bozor munosabatlari doriasida va ishchilarni malakaviy tayyorgarligi asosida jamiyat ne'matlarini yaratishga, xizmatlar ko'rsatishga, servis mahsulotlarini ishlab chiqarishga qaratilgan. Servis faoliyati ixtisoslashgan xizmat ko'rsatish strukturalari, ya'ni uni subyektlari tomonidan generatsiya (ishlab chiqariladi, sotiladi) qilinadi. Bu subyektlar jamiyat ehtiyojlari masshtab va xususiyatini baholagan holda hamma hohlovchilarga o'z xizmatlarini taklif etish va ularni qondirishga intilishadi. Subyektlar sifatida aniq tadbirkorlar yoki servis tashkilotlari jamoalari bo'lishlari mumkin. Bunday tashkilotlar ro'yxatini keltiramiz

- firmalar, jumladan ixtisoslashganlar uchun, sayyohlik, mehmonxona, davolash firmalari;

- korxonalar, jumladan ixtisoslashganlar transport, aviatsiya, ta'mirlash, savdo;

- byuro, kontoralar – yuridik, informatsion – reklama, uy-joy foydalanish;

- muassasalar (huquqni muhofaza qilish, madaniy muassasalar va boshqalar) – militsiya bo‘linmalari, kinoteatrlar, teatrlar, muzey, kutubxonalar;

- tashkilotlar – prokat, bank, omborxonalar, sug‘urta, muhofaza, san’at sohasidagi va boshqalar.

Servis faoliyati subyektlarini faoliyati to‘liq yoki qisman bozor almashinuvi tomoyillariga asoslangan, shuningdek, huquqiy va administrativ-tashkiliy xarakterdagi ko‘rsatmalarga buysindirilgan. Xizmatlar sohasidagi biznes ko‘pgina hollarda kommersiya (tijorat) asosida amalga oshirilib yuqori mehnat unumdorligiga, past tannarh va xizmat raqobatbardoshligiga erishish maqsad qilib qo‘yiladi. Ayni shu vaqtda ko‘pgina davlat tashkilotlari aholiga aralash asosda (qisman tijorat asosida; qisman jamiyat ne‘matlarini bepul taqsimlash mexanizmi asosida) xizmat ko‘rsatadi. Umuman olganda servis faoliyati keng jamiyat va shaxsiy ehtiyojlarni qondirilishini ta‘minlaydi va zamonaviy iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarni samarali rivojlantiradi.

Xizmat ko‘rsatishdagi mehnat qator bozorga xos bo‘lmagan elementlarga boy.

Xizmat ko‘rsatishdagi mehnat foydali qazilmalar qazib olish yoki sanoat va qishloq xo‘jalik ishlab chiqarish mehnatidan farq qiladi. Keyingi holatda ishchi fizikaviy materiallarni qayta o‘zgartiradi yoki bioresurslar bilan ishlaydi. Tabiiy xom-ashyolarni qazib olishda, qishloq xo‘jalik mahsulotlarini etishtirishda, sanoat tovarini yaratishda odam ancha energiya sarflaydi, bu sarfni esa oson hisoblash va mehnatga to‘lov sifatida qoplash mumkin. Bu jarayonda ishchi boshlang‘ich materialni o‘zgartirib oxirida tovar sifatiga ega bo‘lgan yangi xom-ashyo yoki mahsulot (yarim tayyor mahsulot, hosil, mashina, maishiy predmetlar yoki kiyim-bosh) oladi. Olingan mahsulot shakl, og‘irlik, hajm va boshqalarga ega bo‘lib, uni narh sifatlarini aniqlashni osonlashtiradi.

Xizmat sohasidagi mehnat ko‘p hollarda boshqacha tavsifga ega. Bu erda ishchi eng avvalo odam, uni ehtiyojlari va hohishlari bilan ish ko‘radi. Xizmatlar o‘rab turgan dunyoda, odamni qiyofasida yoki uni ongida ma‘lum o‘zgarishlarni sodir etsada,

ammo bu o'zgarishlar yaqqol seziluvchan predmet – moddiy xarakterga ega bo'lmaydi. Xizmat ishlab chiqaruvchilari va iste'molchilari harakat qilyotgan vaziyat, ularni birgalikdagi tirishishlarisiz amalga oshmaydi.

Servis xizmatchisi xizmatni amalga oshira turib, aniq narsalarni o'ta nozik xususiyatlari, ijtimoiy aloqalar, odamlarni psixologiyasi va ongi bilan ish ko'radi. Xizmatlar ishlab chiqarishdagi harakatlar xarakteri obyektiv sifati(strukturasi)ga ko'ra murakkab bo'lib, bu esa uni natijalarini baholashni qiyinlashtiradi.

Shunga qaramasdan xizmat bilan bog'liq mehnat o'zini bozor narxiga ega.

Servis faoliyatini ko'rsatkichlari milliy statistikani, to'laqonli komponentni deb tan olingan.

Servis faoliyatiga o'ziga xos xususiyatlar bag'ishlovchi xizmatlar belgilari:

- xizmat ko'rsatish jarayoni shunday faoliyatki, unda ishlab chiqaruvchi va iste'molchini sheriklik o'zaro ta'siri xos; ushbu faoliyat natijasi sifatida xizmat iste'molchisi uchun muhim bo'lgan foyda, ne'mat yaratiladi va shu sababli u xizmat ishlab chiqaruvchisi mehnatini bozor narxlarida to'laydi;

- ko'rsatiladigan xizmatlar sezilmaydigan, nomoddiy xarakterga ega, ammo xizmatlarni amalga oshirish uchun material resurslar, moddalar, texnika, maxsus jihozlar zarur bo'ladi;

- xizmatlar ular ko'rsatilgunga qadar mavjud bo'lmaydi, ularni saqlash va taxlab qo'yish mumkin emas. Xizmatlarni ishlab chiqish jarayoni ularni iste'mol qilinishi bilan bir vaqtda kechadi;

- iste'molchi ko'p hollarda xizmat ko'rsatish jarayonida to'g'ridan-to'g'ri ishtirok etadi. Ammo qator xizmatlarni ishlab chiqish iste'molchini ishtirokisiz boshlanishi mumkin, iste'molchi esa xizmat ko'rsatishni ma'lum bosqichida paydo bo'lishi mumkin. Iste'molchi xizmat ko'rsatish jarayonida albatta, paydo bo'lishi kerak, chunki usiz xizmat yakuniy tavsifiga ega bo'lmaydi;

- xizmat iste'molchisi uni mulkdori bo'la olmaydi. Ammo bu xizmat ko'rsatilayotgan narsalarga tegishli emas (ta'mirlangan dazmol, tikilgan kiyim);

- xizmat ko'rsatish faoliyatidir, shuning uchun iste'molchi tomonidan to'lanmay turib baholanishi mumkin emas;

- aniq xizmat o'zining iste'mol qiymatiga ma'lum vaqt davomida aynan shu yo'nalishga ega bo'ladi, bu esa uni bozorda almashinishi imkoniyatini chegaralaydi.

Bu xususiyatlar xizmatlar va servis faoliyatini ishlab chiqaruvchidan mahorat, hayotiy tajriba, tashabbuskorlikni, odamlar bilan ishlay olishni talab etuvchi iqtisodiy faollik bo'lishini ta'minlaydi.

Shu bilan birga turli xizmatlar bir-biriga nisbatan o'zaro to'ldiruvchilik xarakterida bo'lishadi, busiz servis faoliyati amalga oshmaydi. Misol uchun, metropolitendagi transport xizmatlari doimiy ravishda elektr toki berilishi bilan (energetiklar xizmati), informatsion xizmatlar, stansiya va o'tish yo'llaridagi tozalikni saqlash xizmatlari, birinchi tibbiy yordam ko'rsatish, savdo xizmatlarini mavjud bo'lishi bilan kechadi.

Servis subyektlari o'zaro ta'sir etishib va bir-birlarini faolligini to'ldirib servis mahsulotini yaratishadi. Servis mahsuloti aniq xizmatga nisbatan ancha murakkab va hajmli hodisalar. Ushbu mahsulot quyidagi komponentlarning harakati yig'indisi sifatida qaraladi:

- ushbu xizmat turini ishlab chiqarishga aloqador barcha servis faoliyati subyektlari mehnati (aniq servis korxonalarini va qo'shni korxonalar);

- mahsulot yaratishga jalb etilgan yordamchi mexanizmlar, texnologik jihozlarning ishi;

- xizmatda foydalaniladigan material moddalar, predmetlar va tovarlar.

Qator servis mahsulotlari ishlab chiqarishda tabiiy resurslar (sayyohlikda, sanatoriyada) qo'lda barpo etilgan obyektlar (ekskursion xizmat ko'rsatishda) foydalaniladi va ularsiz odamlarni o'ziga xos talablarini qondirish mumkin emas. Servis mahsulotni yaratishda xizmatga sezilmaydigan komponentlarni (iste'molchiga nisbatan firmada yaratilgan umumiy muhit, aniq ishchilarni kayfiyati, xizmat ko'rsatish xonasidagi shinamlik) ahamiyati katta bo'lib, aniq korxonaning servis mahsulotini shakllantiradi.

Umuman servis mahsuloti servis faoliyatini kompleksli

tabiatini, shuningdek uni turli yo‘nalishlari va turlarini o‘zaro to‘ldiruvchanlik xarakterini aks ettiradi.

Turli servis mahsulotlari nafaqat tashkilot va firma darajasida, balki tarmoq, region, milliy amaliyot darajasida ham ishlab chiqarilishi mumkin. Masalan, milliy turistik mahsulotning yaratilishi.

11.2. Servis faoliyatining xo‘jalik amaliyotidagi o‘rni

Avallari davrida xo‘jalik iqtisodiy amaliyoti ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalariga bo‘linar edi. Oxirgisini doirasida xizmatlar sohasi (yoki xizmat ko‘rsatish sohasi) ajratilar edi.

Sobiq ittifoq iqtisodining xizmat ko‘rsatish sohasi, chegaralari aniq bo‘lgan bir butun tarmoq sifatida, davlat tomonidan nazorat qilingan va aholiga ma‘lum xizmatlarni ko‘rsatish bilan band bo‘lgan davlat korxonalar va tashkilotlarini o‘z ichiga qamrab olgan. Ushbu korxonalar va tashkilotlar qatoriga asosan aholiga maishiy va shaxsiy xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq bo‘lganlari tegishli edi (turar joy, kommunal idoralar, maishiy te‘xnika va shaxsiy transportni ta‘mirlash tashkilotlari, sataroshxonalar va boshqalar). Ushbu soha vakillari jamiyat qayta taqsimlash prinsiplari asosida faoliyat yuritir edi, ya‘ni ko‘pgina xizmatlar iste‘molchilar uchun pulsiz edi, ammo xizmatlarni qisman to‘lash amaliyoti ham mavjud edi.

O‘sha vaqtda jamiyat xizmat ko‘rsatish omillari meditsina va sanitar sog‘lomlashtirish tashkilotlari, ta‘lim tizimi, madaniyat tashkilotlari va boshqalar xizmatlar sohasiga tegishli emas edi.

Zamonaviy amaliyotda xizmatlar sohasi (yoki “servis sohasi”) xizmatlar iste‘molchilari va servis tashkilotichilari kontakt ro‘y beradigan iqtisodiy va ijtimoiy o‘zaro ta‘sirlarning keng oblasti sifatida namoyon bo‘ladi.

Demak, xizmatlar sohasi servis faoliyatini amalga oshirishning keng maydoni hisoblanadi.

Bugungi kunda xo‘jalikni sohalarga bo‘lishning ba‘zi prinsiplari faoliyat yuritayotgan bo‘lib, ular milliy iqtisodning rivojlanishini kuzatish imkonini beradi. Bu tarmoqlar strukturasi quyidagi birliklarni o‘ziga qamrab oladi:

- birlamchi tarmoqlar: qazib olish, sanoat va qishloq xo‘jaligi;
- ikkilamchi sohalar – ishlov beruvchi sanoat;

- uy-joy qurilishi, transport, savdo, huquqni himoyalash, ishlab chiqarish va aholiga xizmat ko'rsatish;

- boshqaruv, fan va fan xizmatlari.

Xo'jalikning geoterritorial joylashuvi doirasida ko'rib chiqilishida qishloq xo'jaligi va sanoatdan tashqari yana ikkita infrastruktura bo'g'inlari ajratiladi:

- ishlab chiqarish infrastrukturasini, ya'ni ishlab chiqarish va ijtimoiy sohalar faoliyatini ta'minlovchi xo'jalik obyektlari majmuasi (transport, aloqa, energiya ta'minoti, material-texnik ta'minoti va savdosi, kapital qurilish va boshqalar):

- ijtimoiy infrastruktura, ya'ni odamlarning jamiyat va yakka ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan xo'jalik obyektlari va xo'jalik yurituvchi subyektlar majmuasi. Bunga mehnat resurslari, aholi, odamlarning hayot darajasi va ularga xizmat ko'rsatish (uy xo'jaligi, savdo va boshqalar) tegishli.

Xizmatlar sohasi. Bu erda ishchilar odamlar va ishlab chiqarish kollektivlari bilan o'zaro ta'sirda bo'lishadi, ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan va bog'liq bo'lmagan o'ziga xos ehtiyojlarni qondirishga mo'ljal olishadi. Bu holda uchlamchi sektorga quyidagilar tegishli: transport va aloqa, savdo, davlat ma'muriyati, ta'lim, huquqni himoyalash, muhandislik maslahat xizmatlari, aholiga ko'rsatiladigan maishiy xizmatlar va boshqalar.

Servis faoliyatining ba'zi segmentlari xarakteri noma'lum bo'lib, ularni ham uchlamchi, ham ikkilamchi sektorga tegishli deb topish mumkin. Masalan, transport, qurilish, elektr va suv ta'minoti, aloqa kabi infrastruktura bo'g'inlarini tasniflash murakkab muammo bo'lib, ular ham ishlab chiqarishda, ham ijtimoiy xizmat ko'rsatishda bir xil muhim ahamiyatga ega.

Iqtisodiy rivojlangan zamonaviy jamiyat iqtisodiy amaliyotidagi servis faoliyati qator yirik yo'nalishlar, segment va guruhlariga bo'linadi va ulardagi mehnat o'z xarakteri va boshqa sifatlariga ko'ra sezilarli farqlanadi. Masalan, bank, pochta, uy-joydan foydalanish, tibbiyot tashkilotlari yoki dafn marosimlarini o'tkazish kontoralari ishchilari mehnati bir-biridan shunchalik farqlanadiki, ular faoliyatini yaxlit kasb, mehnat, ijtimoiy yoki ma'naviy-psixologik sifatlardan kelib chiqqan holda o'zaro taqqoslash juda qiyin. Ammo yuqorida sanab o'tilgan har bir

mehnat turlarining farqli xususiyati shundaki, u fuqarolar va mehnat jamoalariga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq, ya'ni avvalo jamiyat, guruh va yakka ehtiyojlarni qondirishga yo'naltirilgan.

Yuqorida aytib o'tilganlar, servis faoliyatini sinflar, yo'nalishlar, turlar bo'yicha bo'lish murakkabligidan dalolat beradi. Quyida servis faoliyatini yanada aniqroq va mantiqan jiddiy tasniflash sxemasini keltiramiz. Ammo ushbu tasniflash varianti ham hamma turli-tuman servis mashg'ulotlarini qamrab ola olmaydi:

- ishlab chiqarish servisi (texnikani ta'mirlash xizmatlari, yuqori texnologiyalar asosidagi xizmatlar, jumladan sotuv oldi va sotuvdan keyingi xizmatlar ham);

- jamiyatni qurish sohasi servisi (himoyalash, jamiyat tartibini saqlash, milliy moliya tizimini rivojlantirish va boshqa xizmatlar);

- ijtimoiy-madaniy servis (jamiyat ahamiyatidagi va shaxslar uchun zaruriy darajalarda bo'lishi mumkin). Bularga maktabgacha tarbiya, sayyohlik, badiiy-estetik va boshqa xizmatlar tegishli;

- intellektual servis (ta'lim sohasidagi yuridik, moliyaviy, informatsion servis va boshqalar);

- tovar va xizmatlarni aylanishi sohasidagi servis (savdo, umumiy ovqatlanish, kommunikatsion va transport xizmatlari, omborxonalar xo'jaligi xizmati va boshqalar);

- xo'jalik-maishiy servis (shahar xo'jaligi, aholiga maishiy xizmat ko'rsatish, jumladan fuqarolarni yakka ehtiyojlarini qondirish xizmatlari).

Servisni ishlab chiqarish bilan yaqinlashtiradigan qator xususiyatlar mavjud:

- servis faoliyati subyektlarini iste'molchilarga nisbatan amalga oshiriladigan mehnat va foydali intilishlari ularni tovar ishlab chiqarish darajasidagi xizmat ishlab chiqaruvchilarga aylantiradi;

- xizmat ishlab chiqaruvchilarni foydali intilishlari servis iste'molchilariga qaratilgan bo'lib, ularga ma'lum ne'mat, foyda, qulaylik beradi. Bunda ishlab chiqarilgan xizmatlar iste'mol qiymatiga ega bo'lib, u jamiyat mehnatiga teng. Bu holda

xizmatlar tovar sifatida namoyon bo‘lib, servis faoliyatini muhim elementi hisoblanadi;

- zamonaviy jamiyatdagi servis faoliyatining turli turlari va yo‘nalishlari sanoat ishlab chiqarilishining natijalari bilan juda yaqin birlashadi. Chunonchi, servis faoliyati subyektlari quyidagilarni iste‘molchilarga etkazishadi (sotishadi), so‘ngra esa ko‘p hollarda ularni ta‘mirlashadi va ularga xizmat ko‘rsatishadi:

- maishiy texnika, shaxsiy transport vositalari;

- kiyim-kechak, interer predmetlari;

- sanoat mollari;

- o‘qitish va shaxsni rivojlantirish uchun foydalaniladigan tovarlar (kitoblar, kompyuterlar);

- ko‘ngil ochish va dam olish uchun tovarlar (kompakt-disklar, musiqa sintezatorlari, o‘yin avtomatlari) va boshqalar.

Shuning bilan birgalikda ikkilamchi sektor ishlab chiqarilishini (qurilish ishlari, elektr-, suv va gaz ta‘minoti) yakuniy bosqichi, shuningdek oziq-ovqat, engil sanoat, avtomobilsozlik va boshqalarda yaratiladigan tovarlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri xizmatlar sohasi bilan bog‘langan.

- Servisni sanoat bilan bog‘liqligi, yuqorida sanab o‘tilgan tovarlarni sotish, ularga xizmat ko‘rsatish va ta‘mirlash bilan chegeralanib qolmasdan, xizmat sohasidagi mehnat ham ko‘p hollarda texnik moslamalar va avtomatlar majmuasi vositasida amalga oshiriladi. Oxirgi o‘n yilliklarda xizmatlar sohasi tadbirkorlari servis ishlab chiqarilishi ishchilari mehnatini tashkil etishida, shuningdek, servis korxonalarining boshqaruvida sanoat ishlab chiqarilishining mehnat elementlari va menedjmentini joriy etish borasida ko‘pgina ishlar qilishdi.

Yuqorida ta‘kidlanganlarni hammasi sanoat ishlab chiqarilishi va xizmatlar o‘rtasida yaqin aloqalarni shakllantiradi va servis korxonalaridagi mehnat va xizmat ko‘rsatishni ko‘pgina hollarda industrial ishlab chiqarish tipida tashkil etilishiga olib keladi. Bunday industrial ishlab chiqarilishi yirik sanoat komplekslari doirasida amalga oshiriladi va ulardagi mehnat yuqori texnikaviy qurollanganlik darajasi bilan farqlanib turadi. Bu esa mehnat unumdorligini bir necha marotaba oshirish va ommaviy talablarni qondirish imkonini beruvchi katta hajmdagi ishlab chiqariladigan mahsulot olinishiga imkon yaratadi.

Aholiga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq industrial ishlab chiqarishlar misollari sifatida shaxsiy kottedjlarni va ko'p xonali uylarning ommaviy qurilishi, yo'lovchilarni havo, temir yo'l, avtotransportda tashishni va boshqalarni ko'rsatish mumkin. Bu barcha xizmatlar turlari sanoat ishlab chiqarilishi bilan taqqoslanishi mumkin bo'lgan muhim parametrlarni: texnik-texnologik tavsiflar, material va yoqilg'i sarfi, moliyaviy xarajatlar va boshqalarni o'zida mujassam etgan.

Shunday qilib, zamonaviy servis faoliyati shaxsiy xarakterga ega bo'lmoqda va iste'molchilarning yakka va guruh ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan. Bularning hammasi rivojlangan davlatlarda servis xizmatini ishlab chiqarish haqida yoki ularda servis industriyasi mavjud ekanligi haqida gapirish imkonini beradi. Hozirgi vaqtda "tashish industriyasi", "sayyohlik industriyasi", "ko'ngil ochish industriyasi", "ta'lim olish industriyasi" haqida haqli gapirish mumkin. Bu ko'rsatilgan servis faoliyati yo'nalishlari texnika va mehnatni sanoat ishlab chiqarilishi tipi bo'yicha tashkil etishga tayangan holda qisqa muddat ichida minglab va millionlab iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga qodir.

11.3. Servis faoliyati ehtiyoj sifatida

Odamlarning ehtiyojlari, umuman olganda, ehtiyoj deyilganda biror-bir narsaga bo'lgan zarurlik tushuniladi. Ushbu zarurlik, darkorlik tushunchasi o'zini ehtiyoji qondirilishini talab qilgan odamlar tomonidan anglab yetiladi.

Ehtiyoj xo'jalik amaliyotida qator tushunchalarni keltirib chiqardi. Ularning o'rtasida, eng asosiysi, "iste'molchi" tushunchasi bo'lib, tovar, xizmat, servis mahsulotini sotib olgan oxirgi iste'molchini, ya'ni u yoki bu kiyimni kiyib yuradigan, aniq narsalardan foydalanuvchi, oziq-ovqatda ma'lum mahsulotlarni ishlatuvchi odamni anglatadi.

Servis faoliyatini iste'molni oxirgi bosqichi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lanishi uni material ishlab chiqarishdan ancha farqlab turadi. Material ishlab chiqarish uchun bunday bog'liqlik unchalik darajada xos emas, chunki ko'pgina sanoat tarmoqlari texnologik jarayonlarni yoki ishlab chiqarish vositalarini yaratish jarayonini dastlabki bosqichlarida jalb qilingan bo'lishadi. Buni aksi sifatida servis faoliyatini subyektlari mijoz, buyurtmachi bilan yuzma-yuz

uchrashadi va shu orqali iste'molni yakuniy jarayonlarida ishlashadi.

Shuning uchun iste'molchilarga xizmat ko'rsatish jarayoni ancha noiqtisodiy-ijtimoiy, psixologik, ma'naviy boshlanishga ega bo'lib, bu esa servis faoliyatini "narsalardan uzoqlashish" sifatida tavsiflashga imkon beradi. Xizmatlarni ishlab chiqarish va iste'mol qilinishi ko'pgina hollarda xizmat ko'rsatuvchi va mijoz o'rtasidagi bevosita kontaktlar yo'li bilan kechadi. Ular o'rtasidagi kontaktlar vaqt davomida uzilgan bo'lsa ham, xizmat natijalari iste'molchi tomonidan qabul qilingan holda xizmat bajarilgan hisoblanadi.

Jamiyatda insoniy ehtiyojlarni mavjud bo'lishi, shuningdek, uni transformatsiyasi ikkita muhim omillar bilan belgilanadi:

- Odamni biotabiiy kelib chiqishini qayta ta'minlash zarurligi. Ushbu omilni ta'sirida odamlarga birlamchi ehtiyojlar xos bo'lib, ular o'rtasida odam uchun dolzarb bo'lgan tug'ma va o'zgarmas kabilari anchagina. Birlamchi ehtiyojlarga yashash muhiti xavfsizligini ta'minlash, ovqatlanish, ichish, dam olish, avlodni davom ettirish va boshqalar taaluqli.

- Odamni ijtimoiy va ma'naviy-madaniy sifatlarini rivojlantirish muhimligi. Ushbu omil katta hajmdagi ikklamchi, shuningdek ijtimoiy va madaniy ehtiyojlarni yuzaga keltiradi.

Bu ehtiyojlar odamlarni o'zini ijtimoiy munosabatlar subyektlari sifatida tiklashga intilishlari va dunyoni o'rganishni, o'zini ma'naviy mohiyatini rivojlantirishni, dam olishni hohlovchi fuqarolar bilan bog'liq. O'z mohiyatiga ko'ra, shakllanish mexanizmlariga ko'ra, bu ehtiyojlar ancha egiluvchan va dinamik hisoblanadi. Odam hayoti davomida ular ham intensiv, chuqur rivojlanishi, ham degradatsiya qilinishi, so'nishi mumkin.

Yuqoridagi tavsiflar ehtiyojlarni o'z genezisi va sifati bo'yicha turli tuman bo'lishi mumkinligini taqozo etadi.

Jismoniy va jismoniy plandagi ehtiyojlar. Ular odam organizmi strukturasi shunchalik kuchli singib borganki, uni hayoti davomida kunlik qondirilishini talab qiladi. Bular harakatlanishga, tungi uyquga, ovqatlanishga, ichishga va boshqalarga bo'lgan ehtiyojlardir.

Jamiyat va yakka ehtiyojlar. Jamiyat ehtiyojlari katta odamlar guruhi umuman mamakat aholisiga xosdir. Ular o'zini qondirilishi uchun o'ziga xos sharoitlarni talab qiladi. Ularni ko'pchiligini bir odam amalga oshira olmaydi, ular faqat jamiyat faoliyati, davlat yoki mahalliy hokimiyat institutlari tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Harbiy xavfsizlikka, jamiyat tartibini saqlash, ijtimoiy ta'minotga bo'lgan ehtiyojlar jamiyat ehtiyojlari hisoblanadi.

Yakka ehtiyojlar shaxsiy, shuningdek, o'z kombinatsiyasiga ko'ra, aniq odamlarga xos bo'lgan iste'mol xususiyatlarni aks ettiradi. Ularni anchagina qismini individ mustaqil ravishda yoki xizmatlar sohasiga murojaat qilish orqali amalga oshiradi.

Ijtimoiy va madaniy ehtiyojlar. Ular turli tuman bo'lib, ko'pgina hollarda o'ta muhim hisoblanadi va odamlarni butun ongli hayotida yo'ldosh bo'ladi. Ularni xususiyati shundaki, tug'ma ehtiyojlardan farqli o'laroq, ko'pgina hollarda madaniy muhit ta'sirida shakllanadi va shaxsni ijtimoiy statusi, ma'lumot darajasi va umumiy rivojlanishi bilan bog'liq.

Shuning bilan birga ijtimoiy madaniy ehtiyojlarni ma'lum qismi, masalan fiziologik ehtiyojlar kabi o'ta zarur emas. Bir qism ijtimoiy-madaniy ehtiyojlar ko'pgina hollarda boshqalarga taqlid qilish yoki ijtimoiy muhitni maqsadli yo'naltirilganligi ta'siri sababli paydo bo'ladi. Xususan, ko'p hollarda odam ijtimoiy informatsiya, moda va reklama ta'siriga moyil.

Servis faoliyati keng spektrdagi birlamchidan (jismoniy, fiziologik) tortib eng murakkab (bilish, ma'naviy rivojlanish) insoniy ehtiyojlarga hozir javob bo'ladi.

Turmush darajasining yuqoriga ko'tarilishi, aholi daromadlarining o'sishi, avvalo ular iste'moli strukturasi jiddiy ta'sir o'tkazadi. Umum sarf-xarajatlar orasida oziq-ovqatga bo'lgan talab pasayib, uzoq muddatli buyumlarga, xizmat va servislarga bo'lgan talab ortib boradi. Uy jihozlari televizor, xoldilnik, avtomobil, personal kompyuterlarga talabning oshishi oila daromadi o'sgan sari o'z aksini topadi. Daromadning yanada o'sishi ta'lim, sog'liqni saqlash, dam olish, turistik sayohatga chiqish, sport va boshqalarga bo'lgan talabni qoniqtirishga imkon yaratadi. Xizmat ko'rsatish va servis sohasining yangi turlari potensial iste'molchilarning xohishi va talabiga mos ravishda

rivojlanadi. Investitsiyalashning faol jarayoni xizmat sohalari va servisga yo'naltiriladi. Bu soha xodimlari o'zlarining kasbiy mahorati, madaniyati, muloqot madaniyati bilan iste'molchilarni o'zlarining doimiy mijozlariga aylantirishlarining eng muhim omilidir.

Tayanch iboralar:

Servis faoliyati, xizmat sohasidagi, servis mahsuloti, ehtiyoj.

Nazorat uchun savollar:

1. Servis faoliyati qanday xizmat ko'rsatish subyektlari tomonidan ishlab chiqiladi?
2. Xizmat sohasidagi mehnat qanday farqli jihatlarga ega?
3. Xizmatlarga qanday belgilar xos?
4. Servis mahsuloti nima?
5. Davlat statistika hisobida ishlatiladigan yondashuvdax xizmat sohasini umum xo'jalik mexanizmidagi o'rni qanday?
6. Qanday jihatlari servisni ishlab chiqarish bilan yaqinlashtiradi?
7. Ehtiyojlarni yuzaga kelishi qanday omillar bilan belgilanadi?
8. Qanday ehtiyoj turlari mavjud?

12-BOB. BANK XIZMATLARI MENEJMENTI STRATEGIYASI

Reja:

1. «Bank marketingi va menejmenti» fanining maqsadi va vazifalari
2. Bank marketingi tushunchasi va mohiyati.
3. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi va o'ziga xos xususiyatlari.
4. Bank xizmatlari bozori va ularni boshqarish.

12.1. Bank marketingi va menejmenti» fanining maqsadi va vazifalari

Bozor munosabatlari sharoitida xo'jalik yuritishning yuksak daromadlariga erishilishini ta'minlovchi samarali yusinlari va uslublarini izlash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Bu maqsadga erishuvda ishlab chiqarishni boshqarish uslublari hamda vositalarni takomillashtira borishga alohida rol ajratiladi.

Ma'lumki, rivojlangan mamlakatlarning aksariyatida iqtisodiyotni boshqarish borasida boy tajriba to'plangan. Shu tajriba asosida boshqaruv sohasi rahbarlari va mutaxassislarining yangi avlodini tarbiyalash respublikamizda ham tobora keng yoyilmoqda. Ayni shu masala e'tiborga molik topilganligi bejiz emas, chunki boshqarish darajasi bilan xo'jalik faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari o'rtasida bevosita bog'liqlik mavjud. Boshqaruvning yuksak darajasi bilan yuqori darajadagi mehnat intizomi va mehnat unumdorligi, yuqori daromadlar va shunga muvofiq ravishda tannarxning, resurslar isrofgarchiligining pastligi o'zaro uygunlashib ketadi. Boshqaruv bu eng avvalo ishlabchiqariladigan mahsulot ob'ekti va turishi belgilab olindiki, xodimlar o'rtasida ishlarning hajmi va turlarini taqsimlashni, resurslar bilan ta'minlashni, qilinayotgan sarf xarajatlarni hisob-kitob va nazorat qilib borishni, moliyalashtirish va mehnatga haq to'lashni, daromadlarni vujudga keltirish va ularni taqsimlashni, davlat mahsulot yetkazib beruvchilar va iste'molchilar oldidagi majburiyatlarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish kuchlarini rivojlantirish, kengaytirilgan

ishlab chiqarishni takmillashtiri, rivojlanib boruvchi mehnat taqsimoti, ishlarning muayyan qismini bajaruvchi ishlab chiqaruvchilar kooperatsiyasi bularning hammasi boshqaruvning ahamiyatini oshiribgina qolmay, boshqaruv mehnatining bevosita ishlab chiqarish sohasidan farq qiluvchi faoliyatning alohida turiga qonuniy ravishda aylanishiga olib boradi.

Xorijiy mamlakatlarda allaqachonlardan beri nihoyatda katta ahamiyat berib kelinayotgan boshqaruv jarayoni shu tariqa rivojlanib boradi. Boshqaruv uslublari hamda vositalari tarixi, shuningdek uning iqtisodiy tarqqiyotiga ta'siri sohasidagi tahlil ko'rsatib turibdiki, boshqaruv muvaffaqiyatlari rivojlanib borgan mamlakatlarda iqtisodiy rivojlanish sur'atlari ham eng yuqori darajada bo'lgan. Masalan, XIX asr oxiri XX asr boshida boshqaruv fani va amalyotining dunyoviy markazi bo'lgan Frantsiyada shunday holat yuz bergan. Anri Fayol bu sohada etirof etilgan peshqadam sanaladi, u boshqarish bu barcha resurslardan eng ko'p darajada foyda olib, jamoani uning maqsadi sari yetaklashni anglatadi», deya ta'kidlaydi. Bunday tasnif bugungi kunda qo'llab kelinmoqda.

12.2. Bank marketingi tushunchasi va mohiyati.

Keyinroq 20 yillarga kelib ishlab chiqarishni, mehnatni boshqaruvni tashkil qilish bobida Germaniya oldingi marraga chiqib oldi. Milliy an'ana va madaniy unsuri bo'lmish nemislarga xos aniqlik va mehnatsevarlik bu masalada qoyilmoqom darajada qo'l keldi, zero, ayni shu sifatlar ishlab chiqarishning muvaffakiyatli rivojlanishiga ko'p jihatdan yordam beradi. Shuning uchun ham ikkinchi jahon urushi boshlanishi davrida Germaniya iqtisodiyoti beqiyos katta imkoniyatlarga ega bo'lgan, eng yuksak darajada taraqqiy etgan va qudratli iqtisodiyotlardan biri bo'lganligi bejiz emas.

Ikkinchi jahon urushi tugashidan ko'p o'tmay Amerika ishlab chiqarishni boshqarish sohasida barcha tomondan tan oligan peshqadam bo'lib oldiki, uning mutaxassislari boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga katta hissa qo'shdilar. Bu jabhadagi sa'yi harakatlar zoye ketmadi: AQSh iqtisodiyoti jadallik bilan barq urib gullash yo'liga kirdi. Xususan, ular tomonidan menejmentning va marketingning zarurligi to'g'risidagi nazariya ishlab chiqildi: Ishlab chiqarishning maxsus tayyorgarlik ko'rgan

professionallar boshqarmogi lozim, deb hisoblovchi amerikaliklar ikkita boshqaruv akademiyasini tashkil etishdi. Bundan tashqari mamlakatda 10 ta biznes maktabi ishlab turibdi, boshqaruvga oid 200dan ko'proq jurnal nashr etilmoqda. Boshqaruv xodimlari AQShda eng yuqori maosh oladigan mutaxassislar jumlasiga kiradi.

Germaniya va AQSh tajribasi bekor qolib ketmaydi: ko'pgina mamlakatlar uni o'z amaliyoti uchun qabul qildilar. Hech kim kutmaganida 80 - yillarda boshqaruv sohasida jahonda oldingi marraga chiqib olgan Yaponiya bu borada eng sobit qadam mamlakat sanaladi.

Boshqaruvning amalda butunlay yangi bo'lgan kontsepsiyasi aynan shu yerda ishlab chiqildi, uning mohiyati shundaki, ishlab chiqarishning vujudga kelishidan tortib tovar ishlab chiqarishgacha bo'lgan jaryon uzluksiz sur'atda amalga oshiriladi. Bu tizim shu qadar samarali chiqdiki, xom ashyo manbalariga boy bo'lmagan Yaponiya o'z iqtisodiy taraqqiyotida nihoyatda ilgarilab ketdi.

Bugungi kunda menejment butun dunyoda tobora keng yoyilmoqda. Bozor munosabatlari yo'liga qadam qo'ygan O'zbekiston ham undan mustasno emas. Bu sohada tezroq muvaffaqiyat qozonish uchun esa shu davrga qadar to'plangan, hozirgi paytda boshqaruvga doir haqiqiy fan bo'lib mujassamlashgan bilimlardan imkoni boricha foydalanish zarur. Bu fan, uning asoschilaridan biri bo'lgan amerikalik olim F. U. Teylor ta'biri bilan aytganda, «aniq belgilangan qonunlar, qoidalar va printsiplarga tayanadi». Ularni o'zlashtirib olgach keyinchalik amaliyotda qo'llamasdan turib, ishlab chiqarish faoliyatida muvaffaqiyat qozonish deyarli mumkin emas.

Buning ustiga, xorijdagi iqtisodchi olimlar, menejment faqat ishlab chiqarish muammolarigina emas, balki ijtimoiy muammolarni ham hal qilishga qodir, degan fikrdadirlar.

Ular, barcha ijtimoiy muammolar, iqtisodiyotdagi barcha qiyinchiliklar, agar ular «amaliy jihatdan» bunyodkor menejment nuqtai nazaridan qarab chiqiladigan bo'lsa, bartaraf qilinishi mumkin, deb hisoblaydilar. Qisqasi, amerikalik boshqaruv nazariyachilari hozirgi davrni ilmiy menejmentlari deb e'lon qildilar. Ularning fikricha aynan menejment hozirgi biznesning

asosiy orzu niyatlarini ifodalaydi. U iqtisodiyotdagi o'zgarishlar inson hayotini yaxshilashning va ijtimoiy adolat o'rnatishning qudratli harakatlantiruvchi vositasiga aylanishi mumkinligiga ishonchni mustahkamlaydi. Dadil aytish mumkinki, bugungi kunda menejment jamiyatning barcha sohalarini va boshqaruvning barcha vazifalarini qamrab oladi. Xususan, moliya menejmenti, savdo menejmenti va hokazo menejmentlar mavjud. O'zbekistonda islohotlarning taqdiri va ularning natijalari ham ko'p jihatdan menejmentni rivojlantirishga bog'liq ekanligi ham shubhasizdir.

Respublikamizda mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, unumli ishlash uchun shart-sharoitlar yaratish masalalariga muhim ahamiyat berilayapti. Mamlakat konstitutsiyasi moddasida shunday deyiladi: «Har bir shaxs mehnat qilish, erkin kasb tanlash, odilona sharoitlarda ishlash va qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalani huquqiga egadir». Bu qoida mehnat haqidagi qonunchilikni takomillashtirish jarayonida yanada rivojlantirildi.

Moliya menejmentining mehnatga dahldor jihatlari moliya sohasida bozor mexanizmlarini tartibga solish masalalariga bag'ishlangan qonunlar va me'yoriy hujjatlarda ifodalangan va xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning raqobatbardoshligini oshirishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan. Bunda sondan sifatga o'tish qoidasi amal qiladi, ya'ni, katta biznesga sarmoyalarning ko'plab oqib kelishi va pul operatsiyalari yarashadi. Bunday biznes moliyasini boshqarish uchun iqtisodiyot, huquq, ruhshunoslik, fashunoslikdan chuqur bilimga ega professionallar, boshqacha aytganda, moliya va kadrlar bo'yicha menejerlar kerak. Moliya, menejment va uning mehnatga dahldor huquqiy jihatlardan yaxshi xabardor menejer faoliyat ko'rsatish jarayonida tashkilotchilik ijodiyotidan tajriba orttiradi, ichdan his etishni shakllantiradi, unda bozor talablariga sezgirlik paydo bo'ladi, moliyaviy resurslar harakatini iqtisodiy boshqarish tizimida asosiy shaxsga aylanadi.

Moliya va kadrlar menejmentiga anchagina ilmiy ishlar bag'ishlangan. Bu ishni davom ettirish, tadqiqotlarni chuqurlashtirish, mehnat va u bilan bog'liq huquqiy munosabatlar sohasida tashkilotchilik ijodiyotini rivojlantirishga qaratilgan

nazariy va amaliy asoslarni ishlab chiqish zaruriyatiga ehtiyoj esa, juda katta.

Bank tizimida yuzaga kelayotgan holatlar, bugungi kunda bank menejmenti va marketingini yanada rivojlantirishni talab qilmoqda. Banklar sonini ko'payishi bu raqobatning kuchayishidir. Bu esa bank boshqaruvida yangi yangi vazifalar degani, shuning uchun bank tizimidagi menejment va marketingni rivojlantirish yo'llarini ishlab chiqishdan iborat. Ularni amalga oshirishda quyidagi vazifalarni belgilab olish zarur. Bank menejmentining iqtisodiy mohiyatini nazariy o'rganish ularni xorij tajribasi bilan solishtirish; banklarning yangi xizmat turlarini taklif etish, bankdagi operatsiyalarni boshqarishni yaxshilash; bank xodimlarini boshqarishni yaxshilash tufayli mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish.

12.3. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi va o'ziga xos xususiyatlari.

Bank menejmenti boshqaruv jarayonini amalga oshirib, moliyaviy, moddiy, tashkiliy, xuquqiy, ma'naviy psixologik shart-sharoitlarni yaratish, boshqaruv vazifalarini bevosita ijro etilishi bilan bog'liq jarayonlarni o'z ichiga oladi.

Bank menejmenti asosida, avvalambor, odamlar bilan ishlay olish mahorati yotadi, shu bois bank menejmentining muhim tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni boshqarishdir. Sir emaski, inson resurslari sifati ularning bank oldida turgan maqsadlarini amalga oshirishga qo'shgan hissasi hamda bank faoliyatining sifatini ko'p jihatdan xodimlar bilan ishlashni samarali yo'lga qo'yilganiga bog'liq. Ikki bosqichli bank tizimining shakllantirilishi, uning tarkibiy takomillashtirilishi, shuningdek, elektron to'lovlari tizimining yaratilishi joylarda yangi tuzilmalarning: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Bosh hududiy boshqarmalari va Hisob-kassa markazlarining yaratilishiga va ularning faoliyatini yo'lga qo'yilishiga olib keldi. Bu esa bank muassasalarining yangi turi bo'lib, o'ziga xos funktsiyalarga ega. Bu funktsiyalar mamlakatimizda qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasining Markaziy bank to'g'risida"gi va "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonunlarida belgilab berilgan.

Ushbu tuzilmalarning tashkil etilishi xodimlar bilan

ishlashda bank tizimini yanada isloh etish hamda tijorat banklarini hududiy bo‘linmalari oldiga qo‘yiladigan vazifalarini amalga oshirishda mosligini ko‘rsatmoqda. Bank uchun kasbiy tayyorgarlikka ega bo‘lgan va zamonaviy bank texnologiyalaridan foydalana oladigan, o‘z ishini muntazam ravishda takomillashtirishga intiladigan mutaxassislar kerak. Bunday sharoitda yuqori ishchanlikka ega jamoani shakllantirish uchun xodimlar sonini rejalashtirish va istiqbolini belgilash, uning kasbiy darajasini oshirish va mutaxassislarni maqsadga muvofiq holda tanlash, barcha turdagi mukofotlashlarni hisobga olishning yagona tizimini yaratish lozim. Aytish joizki, xodimlarni boshqarish mahalliy adabiyotlarimizda ancha keng bahsmunozaralarga sabab bo‘lmoqda, chunki bank faoliyatini takomillashtirishning ushbu yo‘nalishining dolzarbligi bu muammoning salbiy oqibatlarini boshidan kechirgan xorijiy banklar tajribasida ham o‘z tasdig‘ini topmoqda. Xodimlarni boshqarish muammosini belgilashga, uni hal qilish usullariga turli yondashuvlar mavjud. Ayrim olimlar o‘z maqolalarida ichki firma menejmenti – bu eng yuqori samaradorlik va foydalilikka erishish maqsadida tashkilot resurslarini boshqarish tamoyillari, usullari va vositalari yig‘indisi deb ta’rif berar ekan, xodimlarning resurs sifatidagi alohida fazilatlarini ko‘rsatib beradi. Umuman olganda xodimlarni bir jinsli substantsiya deb qarash yaramaydi, har bir xodim o‘ziga xos qadriyatlarga va motivlarga ega. Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon bo‘lib, odamlarning maksimal darajada ishchanligini oshirish va tegishlicha yuksak yakuniy natijalarga erishish maqsadida ularni motivatsiyalashni maqsadli o‘zgartirishga qaratilgandir. Xodimlar bilan ishlashning yakuniy maqsadi – tashkilot maqsadlarini xodimning manfaatlariga yuqori darajada yaqinlashtirish kerak.

Shularga asoslanib xodimlarni boshqarishning kontseptual modelini taklif qilish mumkin. Boshqa bir guruh olimlar xodimlar iqtisodiyotini individuallashtirish mavzusini davom ettiradi. Ularning fikricha, xodimlar iqtisodiyoti maqsadi individuallashtirishga yo‘nalish olish barobarida individni faqat umumiy, jamoaviy vazifalarni hal qilishga jalb etilishi oqibatida ishga solinmay kelingan individual salohiyatini namoyon qilish natijasida tashkilot samaradorligini oshirishdan iborat. Shunga

ko'ra, menejmentning muammosi ko'rsatilayotgan xizmatlarni xodimlarning haqiqiy talablariga qaratish yo'li bilan qo'shimcha xarajatlarsiz ular mehnatini rag'batlantirish samaradorligini oshirish bilan bog'liq. Bunday siyosat natijasida xodimlarning o'z ishidan mamnunligi va o'z majburiyatlarini vijdonan bajarishga tayyorligi asosida individual ishchanlikning ortishini kutish mumkin. Xodimlarni boshqarishga bog'liq ishlab chiqarish xo'jalik muammolari ham iqtisodiy shart-sharoitlarga, ham xulq-atvor xususiyatlariga tayanishi lozim. Bank menejmentida xodimlarni boshqarish haqida gap ketganda shuni aytib o'tish kerakki, bu jihatdan xodimlarni bank tizimida boshqarish boshqa faoliyat turlaridan birmuncha farq qiladi, bu esa banklarning boshqa tashkiliy institutlardan farq qilishi bilan asoslanadi.

Bizning fikrimizcha, xodimlar menejmenti deganda uchta strategik vazifalarni amalga oshirish zarur.

Bankning mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini tezkor va to'liq qondirish uchun zarur ixtisoslashuvni va malaka darajasini ta'minlash. xodimlarning o'zlariga yuklangan funktsiyalarni eng yuqori darajada samarali bajarishi uchun shart-sharoitlar yaratish. Tizimning bank menejmentini boshqa yo'nalishlari va elementlari bilan kerakli darajadagi o'zaro ta'sirini ta'minlashga qaratilgan xodimlarni boshqarishning kompleks tizimini yaratish.

Shunga ko'ra, xodimlarni boshqarish tizimi doim uchta o'zaro ta'sir qiluvchi bloklardan tashkil topadi. Bular: boshqaruv strategiyasi, boshqariluvchi kichiktizimlar, tizimning umumiy faoliyatini ta'minlovchi blok. Bank personalni menejmenti strategiyasi deganda xodimlarni boshqarishning umumiy vazifalarini amalga oshirishda kontseptual yondashuvlarning yig'indisidir. Boshqariladigan kichik tizimlar deganda - kompleks boshqaruv tizimining aniq ta'riflangan muayyan vazifasini amalga oshirishga qaratilgan elementlarni tushunish lozim. Bank personalni menejmentini ta'minlash deganda uning tarkibini muayyan jarayonga qaratilmagan, ammo barcha operatsion kichik tizimlarning faoliyatini ta'minlovchi mustaqil elementi tushuniladi.

Bank personalni boshqarish kontseptsiyasi, xodimlarni boshqarish kichik tizimi u yoki bu bank doirasida javob berishi

zarur bo'lgan talablarga mos holda ishlab chiqilishi kerak. Bank personalini boshqarish kichik tizimi quyidagilarga qaratilgan:

- har bir ish o'rni, bo'lim, boshqarma ishining hajmini belgilash asosida kadrlar tarkibini maqbullashtirish;

- shtat lavozimlarini mehnat jarayonining murakkabligi va o'ziga xosligidan kelib chiqib funktsional majburiyatlarning maqbulto'plami bilan ta'minlash;

- malakali kadrlarni bankda belgilangan lavozimlar tarkibiga mos holda va har bir mutaxassisning imkoniyatlarini hisobga olgan holda, shuningdek ularni moslashtirish uchun shartsharoitlarni yaratgan holda sifatli tanlash, ajratish va joylashtirish;

- xodimning salohiyatini va imkoniyatlarini aniqlash asosida,uning xizmatdagi o'sishini rejalashtirish asosida kadrlar tarkibidan oqilona foydalanishni tashkil qilish;

- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, malakasini oshirish;

- har bir xodimning umumiy ishga qo'shgan hissasiga mos holda mehnatga haq to'lash, mehnatni motivatsiyalashning boshqa turlarini takomillashtirish.

Ushbu kontsepsiya quyidagi tamoyillarni o'z ichiga olishi mumkin deb o'ylaymiz:

1. Har bir bo'limda xodimlar sonini maqbullashtirish.

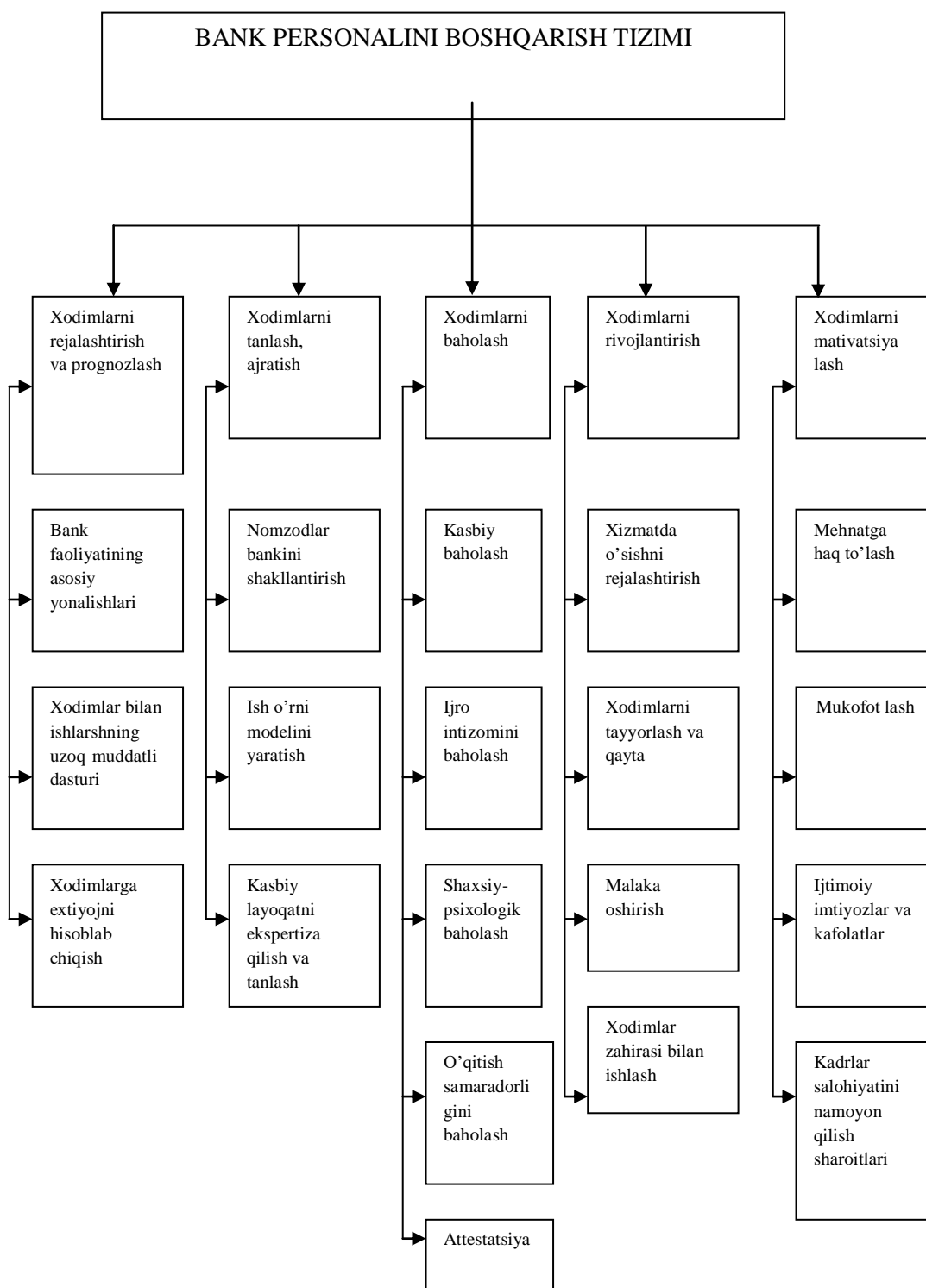
2. Malakasi va individual imkoniyatlari bajariladigan ishga mos keladigan xodimlarni tanlash.

3. Mehnatni maksimal ravishda avtomatlashtirish va axborot texnologiyalaridan foydalanish.

4. Funktsiyalarning takrorlanishini istisno etish.

5. Ish vaqtini tejash.

6. Zarur ijtimoiy-maishiy sharoitlarni yaratish.



27-rasm. Tijorat banklari personalini boshqarish tizimi³⁴

Me'yoriy-uslubiy hujjatlarni ishlab chiqishda kadrlar zahirasi, rahbarlikka nomzodlarni shakllantirish, mutaxassislarni asosiy lavozimlarga tanlov asosida taklif qilish, o'qishga yuborish, mutaxassislarning kasbiy o'sishi, ular

³⁴ O.A. Ortiqov, X.S. Tillayev "Bank menejmenti", O'quv qo'llanma. 2013 y. 80-bet.

mehnatini motivatsiyalash va baholashga bog‘liq masalalarni hal etishga amaliy yondashuvlarni shakllantirish kerak.

Bular xodimlar bilan ishlarni tizimlashtirishga, bo‘linmalarni bank mutaxassislariga qo‘yiladigan zamonaviy talablarga javob beradigan xodimlar bilan ta‘minlashga, ish o‘rinlarining jihozlanganligini va mehnat madaniyatini oshirishga imkon beradi.

Tijorat bankida xodimlar bilan ishlash kontseptsiyasi uning asosiy mexanizmlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar asosida qurilishi mumkin

- xodimlarni rejalashtirish va prognozlash;
- xodimlarni tanlash va ajratish;
- xodimlarni baholash;
- xodimlarni kasbiy rivojlantirish;
- xodimlarni motivatsiyalash.

Shunday qilib, ish o‘rni modelidan kelib chiqib, ish o‘rnida nomzodga qo‘yiladigan talablarning to‘liq ro‘yxati ishlabchiqiladi. Ro‘yxatga quyidagi elementlar kiradi:

- hisobga olish ma‘lumotlari (yoshi, jinsi va h.k., ya‘ni shaxsiy varaqada, avtobiografiyada, tavsiyalarda, mehnat daftarchasida va boshqalarda aks etgan ma‘lumotlar);

- malaka darajasi (ma‘lumoti, mutaxassisligi, diplom olgandan keyingi qaerda o‘qiganligi va malakasini oshirganligi);

- bank ishi, iqtisod, moliya, boshqaruv, psixologiya, dasturlar, xorijiy til va hokazolar bo‘yicha kasbiy bilimlari;

- kasbiy ko‘nikmalari (odamlar bilan ishlash, nizomlar, metodikalar, qo‘llanmalar, dasturlar va rejalarni ishlab chiqish, ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish, ish yuritish, zamonaviy dasturiy mahsulot bilan ishlash va h.k.);

- ish tajribasi (mutaxassisligi bo‘yicha, moliya-kredit, bank tizimidagi ish staji, jamoat ishlaridagi ishtiroki);

- shaxsiy-psixologik fazilatlari (halollik, mehnatsevarlik, kirishimlilik, intizomlilik, aqliy salohiyati, ortiqcha ishlashga va stressga chidamliligi va h.k.);

- mehnat sharoitlari (ish xonasi, telefon, transport, kompyuter texnikasi, o‘quv-metodik markaz, kutubxona);

- mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy imtiyozlar (lavozim maoshi, ustamalar, mukofotlar, oylik kompensatsiya to‘lovlari,

mehnat ta'tiliga, yubiley sanalariga, yaqinlarining o'limi hollarida, tabiiy ofatlarda va baxtsiz xodisalarda moddiy yordam, sug'urtalash, imtiyozli yo'llanmalar, qo'shimcha ta'til berish, jismoniy tarbiya-sog'lomlashtirish majmualaridan foydalanish, qo'shimcha pensiya tayinlash).

Rahbar ish o'rnini tavsiflashda boshqaruv vazifalarining boshqaruv ta'siri doirasi, qabul qilingan qarorlar uchun javobgarlik, bajariladigan ishlarning bir xilligi, rejalashtirishning ko'lamlari, muvofiqlashtirish darajasi kabi omillari ham kiritiladi. Bu, o'z navbatida, rahbarlik lavozimiga nomzodning boshqaruv fazilatlari yig'indisi, ya'ni: istiqbollarni ko'ra bilish, rejalashtirish, rahbarlikni amalga oshirish ishtiyoqi, shaxsiy fazilatlari ichida yetakchilik xususiyatining borligi, odamlar ishini tashkil qila olishi, boshqalarning ishini taqsimlash va nazorat qilish, ishga o'rgatish kabi uning kasbiy darajasiga qo'yiladigan talablar ro'yxatini shakllantiradi.

Har bir lavozim toifasiga unga mos keladigan murakkablik darajasidagi mehnat funktsiyalarining bajarilishi belgilangan. Amaliyotda texnologik tuzilmalarning har bir toifa mutaxassislarining mansab majburiyatlari bajariladigan ishlarning aqliy jihatdan murakkabligidan kelib chiqib shakllantiriladi va tavsiflanadi.

Bank doirasidagi menejment – bu eng katta samaradorlik va foyda olish maqsadida bank resurslarini boshqarishning zamonaviy qoidalari, usullari va vositalari yig'indisidir. Bank doirasidagi menejment shunday ta'riflanganda personalning resurs sifatidagi alohida tavsiflari ham ajratib ko'rsatilmog'i kerakdir.

Personalning – bu resurs ekanini anglagan holda boshqa resurslardan (moliyaviy, xom-ashyo, moddiy va boshqa resurslardan) shunisi bilan farq qiladiki, yollanma xodim, ishchi, xizmatchi undan foydalanishda asoslanish mo'ljallanayotgan shartlardan voz kechishga haqli; o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shashi; e'tiroz bildirish; boshqa kasblarni o'rganish; ish haqi to'lash darajasi to'g'risida muzokaralar olib borish; qanday toifadagi kasblar uning uchun ijtimoiy jihatdan nomaqbul ekanini, umuman esa bir turdagi substantsiya deb qaralish mumkin

emasligi to'g'risidagi masalalarni hal etish huquqlariga, o'z shaxsiy dalil va qadriyatlariga ega.

Bank sohasidagi menejment quyidagilarni o'z ichiga oladi: bosh menejment, operatsion ishlar menejmenti va personal menejmenti.

Bosh menejer bilan barcha menejerlar ular tarkibiy bo'linmalar boshlig'i ekani yoki boshliq emasligidan qat'i nazar shug'ullanadilar. Ular muayyan missiyalar hamda strategiyalar shakllantirilishi, siyosiy ishlab chiqilishi va vazifalar qo'yilishi uchun, xullas rejalashtirish va tashkil etish, bankni nazorat qilish va boshqarish bilan bog'liq bo'lgan yo'nalishlar uchun javobgardir.

Operatsion menejment yoki ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati menejmenti bank umumiy strategiyasini amalga oshiruvchi maqsad hamda vazifalar qo'yilishi, tuzilma shakllantirilishini, majburiyatlar taqsimlanishini; mehnat nizolarini tartibga solinishini; rejalarning bajarilishini, xodimlarning sifatli ishlarini rag'batlantirilishini, bo'linma doirasidagi ishlab chiqarish jarayoni muvofiqlashtirib turilishini, zarurkommunikatsiyalar va aloqalar yo'lga qo'yilishini ta'minlaydi.

Bank doirasidagi menejmentning har uch turi bir ob'ekt – insonga taalluqlidir. Zero bank rivoji uning kundalik mehnat faoliyatiga qo'shilishi darajasiga bog'liqdir.

Personalni boshqarish – bu kishilar mumkin qadar samaraliroq ishlashiga, shu orqali yuksak pirovard natijalarga erishish maqsadida ularning qiziqishlarini aniq maqsad sari o'zgartirishga yo'naltirilgan uzluksiz jarayon hisoblanadi.

Chet el tajribasida bank personalini boshqarish muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud.

Biriinchi yondashuv diqqat e'tiborini shunga qaratdiki, "inson resurslarini boshqarish" mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumaldan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi.

"Personalni boshqarish" esa, ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taa'luqlidir. Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, "odam resurslarini boshqarish" avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga

solish masalalariga, “personalni boshqarish” esa, bank darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan. Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘ladi. U xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo‘lga kiritilganligini bildiradi.

12.4.Bank xizmatlari bozori va ularni boshqarish.

Amaliy nuqtai nazardan personal bankning eng muhim resursi bo‘lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy echimlarni talab qiladi.

Yangi kontseptsiya avvalo xodimlar faoliyatining iqtisodiy mezonlarini hisobga olgan holda, xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirish, boshqariladigan xulq-atvordan maqsadga muvofiq foydalanish, alohida shaxsning ham, turli professional va ijtimoiy guruhlarning ham imkoniyat va qobiliyatlarini mumkin qadar yaxshiroq ochish uchun zarur investitsiyalarda aks ettirish lozim. Uni qurishda personalni rivojlantirishga qilinadigan pul xarajatlari bilan foyda ko‘rinishidagi amaliy natijalar nisbati hisobga olinishi darkor. Bunday yondashuv biznesning uzoq muddatli strategiyasiga asoslanadi.

Bir tomondan, u o‘zi boshchilik qilayotgan bo‘linma xodimlariga nisbatan liniya menejeri hisoblanadi, ikkinchi tomondan bankning boshqa tuzilmalari bilan funktsional munosabatlarda bo‘ladi. Funktsional menejment esa faqat maslahat va tavsiyalar berishni ko‘zda tutadi. Personal bilan ishlash xizmatining rahbari boshqa bo‘linmalarda o‘zgartirishlarni bevosita o‘tkaza olmaydi, lekin shunday o‘zgartirish yunalishi to‘g‘risida tavsiyalar berish huquqiga ega.

Bank personal menejmentining vazifasi bankdagi hamma xodimlarni hamkorlik qilishni ta‘minlashdan iboratdir. Shuni hisobga olish kerakki, xodimlar faoliyatini boshqarish ustuvorligi masalasi barcha xodimlar uchun ancha nozik masala hisoblanadi. Professional bilim va ko‘nikmalar (demak, mos keluvchi investitsiyalar ham) ikki turda:

-umumiy va o‘ziga xos(spetsifik) bo‘ladi. Umumiy inson kapitali turli banklarda ishlagan holda mehnat bozorida talabga

ega bo'lishga imkon beruvchi keng doiradagi bilim va ko'nikmalarga asosan shakllanadi. Shu sababli, avvalo xodimning o'zi bunday investitsiyalardan manfaatdor bo'ladi. Maxsus inson kapitali u yoki bu firmaning faoliyat xususiyatlarini (xizmatlar, texnologiyalar, tashkiliy tuzilmalar) aks ettiradi. Shuning uchun maxsus tayyorlov asosan firmalarning o'zi tomonidan moliyalashtiriladi.

Tayanch iboralar:

Banklar, aktsioner, bank tizimi, banklarning operatsiyalari , litsenziyalar.

Nazorat savollari:

1. «Bank» tushunchasi va uning iqtisodiy mohiyati.
2. Banklar xo'jalik yurituvchi korxonalar sifatida.
3. Bank aktsioner tashkiloti sifatida.
4. Bank tizimi. Bank turlari.
5. O'zbekiston Respublikasi bank tizimi holati va rivojlanish istiqbollari.
6. Banklarning operatsiyalari va ularning tuzilishi.
7. Bank faoliyatiga beriladigan litsenziyalar.

13 - BOB. SUG‘URTA XIZMATLARI MENEJMENTI STRATEGIYASI

Reja:

1. Sug‘urta xizmatlari faoliyati tushunchasi.
2. Sug‘urta xizmatlari faoliyatining hozirgi kundagi ahvoli.
3. Sug‘urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish.

13.1. Sug‘urta xizmatlari faoliyati tushunchasi.

Sir emaski, tadbirkorlik faoliyati tavakkalchilikka asoslangan faoliyatdir. Shu bois, mamlakatni modernizatsiya qilish sharoitida kichik va xususiy biznesni rivojlantirish, tadbirkorlik subyektlari uchun qulay shart-sharoitlar yaratishda sug‘urta faoliyati subyektlarining o‘rni benihoya katta.

Mazkur faoliyatning qonunchilik poydevorini mustahkamlashga qaratilgan muhim hujjat — Oliy Majlis Senatining o‘n oltinchi yalpi majlisida ma’qullangan "Sug‘urta faoliyati to‘g‘risida"gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida"gi Qonun 2008 yilning 23 dekabrda matbuotda e’lon qilinib, kuchga kirdi. Bu qonun O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "Sug‘urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida"gi (2008 yil 21 may) (PQ-872-sonli) Qarori asosida ishlab chiqilgan bo‘lib, sug‘urta faoliyatini yanada takomillashtirish, sug‘urta xizmatlaridan foydalanuvchilarning huquqlarini samarali himoya qilishni ta’minlashga qaratilgan. Quyida mazkur qonun bilan "Sug‘urta faoliyati to‘g‘risida"gi Qonunga kiritilgan o‘zgartish va qo‘shimchalarning mazmun-mohiyatiga e’tiborni qaratmoqchimiz.

Birinchidan, yuqorida zikr etilgan O‘zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti Qarorining 3-bandida sug‘urtalovchilar, ya’ni mazkur qonunning 6-moddasiga binoan tegishli turdagi sug‘urtani amalga oshirish uchun litsenziyaga ega bo‘lgan va sug‘urta

shartnomasiga muvofiq sug'urta to'lovni (sug'urta puli) to'lovini amalga oshirish majburiyatini oluvchi tijorat tashkiloti bo'lgan yuridik shaxs qimmatli qog'ozlar bozorida investitsion vositachi sifatida professional faoliyatni amalga oshirish huquqiga egaligi belgilangan. Aslida "Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida"gi Qonunning 19-moddasiga binoan, qonun hujjatlarida belgilangan hollardan tashqari, qimmatli qog'ozlar bozoridagi professional faoliyat qimmatli qog'ozlar bozorini tartibga solish bo'yicha vakolatli davlat organi tomonidan beriladigan litsenziya asosida amalga oshiriladi. Sug'urtalovchilarni rag'batlantirish va ularga imkoniyat yaratish maqsadida mazkur qaror bilan ular tomonidan ushbu faoliyatni amalga oshirish uchun alohida litsenziya olish talab qilinmasligi nazarda tutildi.

O'rnatilgan bu tartibdan kelib chiqib, "Sug'urta faoliyati to'g'risida"gi Qonunning sug'urtalovchilar huquqlari belgilangan 6-1-moddasi birinchi qismi sug'urtalovchilar qimmatli qog'ozlar bozorida investitsiya vositachisi sifatida professional faoliyatni tegishli litsenziyasiz amalga oshirish huquqiga ega ekanligini nazarda tutuvchi beshinchi xatboshi bilan to'ldirildi. Agar xorijiy davlatlar tajribasiga nazar solsak, Buyuk Britaniya, Fransiya, Yaponiya, Chexiya, Hindiston, Qozog'iston va Belarus Respublikasi qonun hujjatlarida ham sug'urtalovchilar qimmatli qog'ozlar bozorida investitsiya vositachisi sifatida professional faoliyatni amalga oshirish huquqiga ega ekanini kuzatishimiz mumkin.

Shu o'rinda ta'kidlash kerakki, qimmatli qog'ozlar bozorida investitsiya vositachilarining faoliyati "Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida"gi Qonun, Vazirlar Mahkamasining 1994 yil 8 iyundagi 285-son qarori bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi hududida qimmatli qog'ozlar bilan bitishuvlar tuzish va ularni ro'yxatdan o'tkazish tartibi to'g'risidagi Nizom, Investitsiya vositachilari to'g'risidagi Nizom (Adliya vazirligida 2002 yil 3 martda 1108-son bilan ro'yxatga olingan), Investitsiya vositachilarining emitentlarga rasmiy diler (market-meyker)lik xizmatlarini amalga oshirish tartibi to'g'risidagi (Adliya vazirligida 2007 yil 26 mayda 1682-son bilan ro'yxatga olingan) Nizom kabi normativ-huquqiy hujjatlar bilan tartibga solinib kelinmoqda. Mazkur qonun hujjatlariga asosan, qimmatli

qog'ozlar bozorida investitsiya vositachilari deganda, birja va birjadan tashqari qimmatli qog'ozlar bozorlarida brokerlik yoki dilerlik faoliyatini amalga oshirish uchun litsenziyaga ega bo'lgan shaxslar tushuniladi.

Broker deganda esa, "Qimmatli qog'ozlar bozori to'g'risida"gi Qonunning 21-moddasiga muvofiq, vositachilik yoki topshiriq shartnomasi yoxud mijozning vositachisi yo ishonchli vakili sifatida qimmatli qog'ozlarga doir bitimlarni tuzish uchun berilgan ishonchnoma asosida ish olib boruvchi yuridik shaxs tushuniladi. Diler deganda qimmatli qog'ozlarni sotib olish, sotish narxini oshkora e'lon qilish orqali ushbu qimmatli qog'ozlarni o'zi e'lon qilgan narxlarda sotib olish, sotish majburiyati bilan o'z nomidan hamda o'z hisobidan qimmatli qog'ozlarga doir oldi-sotdi bitimlari tuzuvchi yuridik shaxs tushuniladi.

Ikkinchidan, yuqorida ta'kidlangan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Qarorining 3-bandi bilan sug'urtalovchilar va sug'urta brokerlarining rahbarlari va bosh buxgalterlari Moliya vazirligi tomonidan belgilangan tartibda tasdiqlangan Sug'urtalovchining ijro etuvchi organi rahbari va bosh buxgalteriga qo'yiladigan talablari to'g'risidagi nizomda belgilangan malaka talablariga mos kelgan taqdirda tayinlanishi (saylanishi) belgilandi. Bu bilan nafaqat sug'urtalovchi yoki uning bosh buxgalteriga qo'yiladigan talablar, balki "Sug'urta faoliyati to'g'risida"gi Qonunning 7-moddasiga ko'ra, sug'urta qildiruvchining nomidan va topshirig'iga binoan sug'urta shartnomasi tuzilishi va ijro etilishini tashkil qilish bo'yicha faoliyatni amalga oshiruvchi yuridik shaxs hisoblanadigan sug'urta brokeri, uning bosh buxgalterining mas'uliyatini oshirish maqsadida ularga bo'lgan talablarni maxsus vakolatli organ belgilaydigan tartib o'rnatildi. Ushbu belgilangan tartib qoidalaridan kelib chiqib, Qonunning maxsus vakolatli organning vakolatlari nazarda tutilgan 10-moddasi ikkinchi qismining oltinchi xatboshisiga tegishli o'zgartishlar kiritildi. Bunday tartib Fransiya, Chexiya, Ruminiya, Qozog'iston va Belarus Respublikasining tegishli qonun hujjatlarida mustahkamlab qo'yilganligini ham ta'kidlash o'rinlidir.

Shu o'rinda sug'urtalovchi va sug'urta brokeri rahbari

hamda ularning bosh buxgalterlariga qanday malaka talablari belgilanishi mumkin, degan savol tug'ilishi tabiiy. Xususan, Sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) rahbariga va bosh buxgalteriga qo'yiladigan malaka talablari to'g'risidagi nizomga ko'ra, sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) rahbari qonun hujjatlari va sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) ta'sis hujjatlariga muvofiq tayinlanadi yoki saylanadi. Buning natijasida tuzilgan mehnat shartnomasiga asosan, u sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) yagona ijro etuvchi organi hisoblanadigan yoki sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) kollegial ijro etuvchi organini boshqaradigan jismoniy shaxs hisoblanadi. Unga nisbatan quyidagi malaka talablari o'rnatilgan:

a) O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida olingan oliy ma'lumotga yoki xorijiy davlatlarning ta'lim muassasalarida olingan hamda qonun hujjatlariga muvofiq, O'zbekiston Respublikasidagi oliy ma'lumotga ekvivalent, deb tan olingan oliy ma'lumotga ega bo'lishi;

b) sug'urta sohasida 2 yildan kam bo'lmagan ish stajiga ega bo'lishi; bunda sug'urta agenti, yordamchi, texnik va xizmat ko'rsatuvchi xodim sifatidagi ish staji hisobga olinmaydi.

Shuningdek, sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) bosh buxgalteri deganda sug'urtalovchining (sug'urta brokerining) buxgalteriya hisobi va moliyaviy boshqaruvi vazifalarini amalga oshiruvchi, buxgalteriya hisobini tashkillashtirishni hamda moddiy, moliyaviy resurslarning oqilona, tejamkorlik bilan ishlatilishini nazorat qilishni ta'minlaydigan jismoniy shaxs tushuniladi. U quyidagi malaka talablariga javob berishi lozim:

a) O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida olingan (buxgalterlik, moliyaviy, iqtisodiy) ma'lumotga yoki xorijiy davlatlarning ta'lim muassasalarida olingan hamda qonun hujjatlariga muvofiq, O'zbekiston Respublikasidagi oliy ma'lumotga muqobil, deb tan olingan oliy ma'lumotga ega bo'lishi;

b) buxgalter sifatida 3 yildan kam bo'lmagan ish stajiga ega bo'lishi, shundan sug'urta sohasida buxgalter sifatida bir yildan kam bo'lmagan ish stajiga ega bo'lishi.

Shu o'rinda ta'kidlab o'tish lozimki, sug'urtalovchilarning (sug'urta brokerlarining) O'zbekiston Respublikasi Hukumati

qarori bilan tayinlanadigan rahbarlariga mazkur Nizom talablari tatbiq etilmaydi.

Uchinchidan, yuqorida ko'rsatilgan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Qarorining 3-bandi bilan sug'urta faoliyati to'g'risidagi qonun hujjatlarini, o'rnatilgan iqtisodiy normativlarni, shu jumladan, to'lov qobiliyati normativlari sug'urtalovchilar tomonidan buzilgani uchun sug'urta faoliyatini tartibga solish va nazorat qilishni amalga oshiruvchi maxsus vakolatli davlat organining qarori asosida ularga sug'urtalovchi uchun belgilangan eng kam ustav kapitalining 0,1 foizi miqdorigacha jarima solinishi va jarima summasi respublika byudjetiga o'tkazilishi tartibi o'rnatilgan. Ushbu tartibga asosan, qonunning maxsus vakolatli organning vakolatlari belgilangan 10-moddasiga mazkur o'rnatilgan tartibni qo'llashni nazarda tutuvchi tegishli qo'shimchalar kiritildi. Mazkur tartib sug'urtalovchilarning sug'urta xizmati iste'molchilari oldidagi mas'uliyatini oshirib, mijozlar huquqlarini himoyalashga, to'lov qobiliyati normativlarini buzmasdan amalga oshirishlarini ta'minlashga xizmat qiladi. Maxsus vakolatli organ tomonidan bunday jarima qo'llash Fransiya, Yaponiya, Rossiya, Chexiya, Ruminiya, Hindiston, Qozog'iston va Belarus Respublikalari qonun hujjatlarida ham nazarda tutilgan.

Sug'urta faoliyati to'g'risidagi qonun hujjatlarini, o'rnatilgan iqtisodiy normativlarni, shu jumladan, to'lov qobiliyati normativlarini buzganligi uchun sug'urtalovchilarga jarima sanksiyalarini qo'llash tartibi Sug'urta faoliyati to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganligi uchun sug'urtalovchilarga jarima sanksiyalarini qo'llash tartibi to'g'risidagi nizom bilan tartibga solingan. Unga ko'ra, sug'urtalovchilar tomonidan to'lov qobiliyati normativlarini buzganligi, sug'urtalovchilar aktivlarini joylashtirishga, qayta sug'urta operatsiyalariga oid talablarga rioya qilmaganligi, sug'urta zaxiralarini shakllantirish hamda joylashtirish tartibi va shartlarini, sug'urta agentlari to'g'risidagi nizom talablarini buzganligi, hisobotlarni taqdim etish shakli, tartibi va muddatlariga rioya etmaganligi uchun jarimalar qo'llaniladi.

13.2.Sug'urta xizmatlari faoliyatining hozirgi kundagi ahvoli.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2007 yil 10 apreldagi (PQ-618-son) Qarori bilan 2008 yilning 1 yanvaridan boshlab ustav kapitalining eng kam miqdorlari:

- umumiy sug'urtalash tarmog'ida faoliyatni amalga oshiradigan sug'urtalovchilar uchun — 500 ming AQSH dollariga teng bo'lgan summa;

- hayotni sug'urtalash tarmog'ida faoliyatni amalga oshiradigan sug'urtalovchilar uchun — 750 ming AQSH dollariga teng bo'lgan summa;

- majburiy sug'urtalash bo'yicha faoliyatni amalga oshiradigan sug'urtalovchilar uchun — 1 mln. AQSH dollariga teng bo'lgan summa;

- faqat qayta sug'urtalash bo'yicha faoliyatni amalga oshiradigan sug'urtalovchilar uchun — 3 mln. AQSH dollariga teng bo'lgan summa belgilangan.

Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 2008 yil 21 maydagi (PQ-872-sonli) Qarori bilan sug'urtalovchilarning, avvalo, mijoz oldidagi mas'uliyatini oshirish hamda ularning kapitallashuv darajasini ko'paytirish, moliyaviy barqarorligini ta'minlash maqsadida 2010 yilning 1 yanvaridan boshlab quyidagi sohalarda faoliyatni amalga oshiradigan sug'urtalovchilar uchun ustav kapitalining eng kam miqdorlari o'rnatilgan:

- umumiy sug'urta sohasida — 750 ming evroga ekvivalent summada;

- hayotni sug'urta qilish sohasida — 1 mln. evroga ekvivalent summada;

- majburiy sug'urta bo'yicha — 1, 5 mln. evroga ekvivalent summada;

- faqat qayta sug'urta qilish bo'yicha — 4 mln. evroga ekvivalent summada.

To'rtinchidan, qonunning amaldagi 12-moddasida sug'urtalovchilar ustav fondining eng kam miqdori Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanishi nazarda tutilgan edi. Ammo

hozirgi vaqtda ularning ustav fondining eng kam miqdori O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2007 yil 10 aprelda qabul qilingan (PQ-618-sonli) hamda "Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 2008 yil 21 mayda qabul qilingan (PQ-872-sonli) qarorlari bilan belgilanganligini hisobga olib, 12-moddaga tegishli o'zgartish kiritish bilan ustav fondining eng kam miqdori endilikda qonun hujjatlariga asosan belgilanishi nazarda tutildi.

Xulosa o'rnida ta'kidlash joizki, "Sug'urta faoliyati to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish haqida"gi Qonun sug'urta xizmatlarining raqobat bozorini shakllantirish, sug'urta faoliyatini yanada takomillashtirish va sifatini oshirish, sug'urtalovchilarning kapitallasuvi va moliyaviy barqarorligini oshirish, ularning hududiy tarmoqlarini kengaytirish va sug'urta kompaniyalarining investitsion jarayonlardagi ishtirokini rag'batlantirish, shuningdek, sug'urta xizmatlari iste'molchilarining huquqlarini samarali himoya qilishni ta'minlashga xizmat qiladi.

Ushbu Qonunning maqsadi sug'urta faoliyati sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat.

Sug'urta faoliyati to'g'risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonun va boshqa qonun hujjatlaridan iboratdir.

Agar O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida O'zbekiston Respublikasining sug'urta faoliyati to'g'risidagi qonun hujjatlarida nazarda tutilganidan boshqacha qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma qoidalari qo'llaniladi.

Sug'urta deganda yuridik yoki jismoniy shaxslar to'laydigan sug'urta mukofotlaridan, shuningdek, sug'urtalovchining boshqa mablag'laridan shakllantiriladigan pul fondlari hisobidan muayyan voqea (sug'urta hodisasi) yuz berganda ushbu shaxslarga sug'urta shartnomasiga muvofiq sug'urta tovonini (sug'urta pulini) to'lash yo'li bilan ularning manfaatlarini himoya qilish tushuniladi.

Sug'urta faoliyati deganda sug'urta bozori professional ishtirokchilarining sug'urtani amalga oshirish bilan bog'liq faoliyati tushuniladi.

Sug'urta quyidagi sohalarga bo'linadi:

- hayotni sug'urta qilish (jismoniy shaxslarning hayoti, sog'lig'i, mehnat qobiliyati va pul ta'minoti bilan bog'liq manfaatlarini sug'urta qilish, bunda shartnoma bo'yicha sug'urtaning eng kam muddati bir yilni tashkil etadi hamda sug'urta pullarining sug'urta shartnomasida ko'rsatib o'tilgan oshirilgan foizni o'z ichiga oluvchi bir martalik yoki davriy to'lovlarini (annuitetlarni) qamrab oladi);

- umumiy sug'urta (shaxsiy, mulkiy sug'urta, javobgarlikni sug'urta qilish hamda hayotni sug'urta qilish sohasiga taalluqli bo'lmagan boshqa sug'urta turlari).

13.3.Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish.

Sug'urta tavakkalchiliklari yoki ular guruhlarining va ular bilan bog'liq majburiyatlarning umumiy xususiyatlariga muvofiq sug'urta sohalari sug'urta turlariga (klasslariga) bo'linadi. Sug'urta turlari (klasslari) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Sug'urta bozorining professional ishtirokchilari sug'urta faoliyatining subyektlari hisoblanadi.

Sug'urtalovchilar, sug'urta vositachilari, adjasterlar, aktuariylar, sug'urta syurveyerlari, shuningdek, assistans sug'urta bozorining professional ishtirokchilaridir.

Sug'urta brokeri, qayta sug'urta brokeri va sug'urta agenti sug'urta vositachilari hisoblanadilar.

Tegishli turdagi sug'urtani amalga oshirish uchun litsenziyaga ega bo'lgan va sug'urta shartnomasiga muvofiq sug'urta to'voni (sug'urta puli) to'lovini amalga oshirish majburiyatini oluvchi tijorat tashkiloti bo'lgan yuridik shaxs sug'urtalovchi deb e'tirof etiladi.

Sug'urtalovchilar sug'urtani amalga oshirishga bevosita bog'liq bo'lmagan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishlari mumkin emas, ushbu Qonunning [6¹-moddasida](#) nazarda tutilgan hollar bundan mustasno.

Sug'urtalovchi quyidagi huquqlarga ega:

- qonun hujjatlarida belgilanadigan tartibda va shartlarda sug'urta (qayta sug'urta qilish) shartnomalari tuzish;

- o‘z majburiyatlarini belgilangan tartibda qayta sug‘urta qilish, shu jumladan O‘zbekiston Respublikasidan tashqarida qayta sug‘urta qilish;

- maxsus vakolatli davlat organi belgilaydigan tartibda va shartlarda investitsiya faoliyatini amalga oshirish;

- qimmatli qog‘ozlar bozorida investitsiya vositachisi sifatida professional faoliyatni amalga oshirish. Bunda mazkur faoliyat turini amalga oshirish uchun sug‘urtalovchining litsenziya olishi talab qilinmaydi;

- sug‘urta (qayta sug‘urta qilish) sohasidagi mutaxassislar malakasini oshirish bilan bog‘liq faoliyatni, shuningdek sug‘urta agenti sifatida sug‘urta vositachiligini amalga oshirish;

- sug‘urta hodisalari yuz berishining oldini olish va ogohlantirish chora-tadbirlarini qonun hujjatlarida belgilanadigan tartibda va shartlarda moliyalashtirish;

- sug‘urtalovchi tomonidan amalga oshiriladigan sug‘urta turlariga doir qoidalarni (shartlarni) qonun hujjatlariga muvofiq belgilash;

- sug‘urta hodisasi ro‘y berishining sabablari va holatlarini, shuningdek sug‘urta tovonini (sug‘urta puli) miqdorini belgilash uchun zarur bo‘lgan tegishli axborot va hujjatlarni huquqni muhofaza qiluvchi organlardan, sudlar, tibbiyot, seysmologiya, veterinariya, gidrometeorologiya tashkilotlari hamda boshqa tashkilotlardan belgilangan tartibda so‘rash va olish;

- sug‘urta agentlari, sug‘urta va qayta sug‘urta brokerlari, sug‘urta bozorining boshqa professional ishtirokchilari bilan tegishli shartnomalar tuzish;

- sug‘urta tovonini (sug‘urta puli) to‘lashni qonun hujjatlarida va (yoki) sug‘urta (qayta sug‘urta qilish) shartnomasida belgilangan hollarda hamda tartibda rad etish, sug‘urta (qayta sug‘urta qilish) shartnomasini muddatidan ilgari bekor qilish;

- sug‘urta qildiruvchi tomonidan taqdim etilgan axborotni tekshirishni, sug‘urta qildiruvchining sug‘urta shartnomasi talablari va shartlarini bajarishi ustidan nazoratni sug‘urta (qayta sug‘urta qilish) shartnomasida nazarda tutilgan tartibda amalga oshirish;

- chet el sug‘urtalovchilariga syurveyer va adjaster xizmatlari ko‘rsatish;

- ilgari sug'urtalovchi tomonidan o'z ehtiyojlari uchun olingan yoki sug'urta shartnomasini amalga oshirish natijasida uning ixtiyoriga o'tgan mol-mulknini realizatsiya qilish yoki ijaraga berish;

O'zbekiston Respublikasining reyting tashkilotlari va chet el reyting tashkilotlari reytinglarini olish;

o'zining alohida bo'linmalarini tashkil etish.

Sug'urtalovchi qonun hujjatlariga va o'zi tuzgan shartnomalarga muvofiq boshqa huquqlarga ham ega bo'lishi mumkin.

Tayanch so'z va iboralar:

Broker, qimmatli qog'ozlar bozori, sug'urtalovchi , sug'urta brokeri, buxgalter.

Nazorat savollari:

1. Sug'urta xizmatlari faoliyati deganda nimani tushunasiz?
2. Sug'urta xizmatlari faoliyatining hozirgi kundagi axvoli qanday ?
3. Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish yo'llari?
4. Broker qanday faoliyat olib boradi ?
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2007 apreldagi (PQ-618-sonli) Qarori bo'yicha qanday ishlar amalga oshirildi.

14-BOB. KORXONA VA AXOLIGA KO‘RSATILADIGAN XIZMATLAR MENEJMENTI STRATEGIYASI

Reja:

- 1. Servisni tashkillashtirishni tarmoqli turi.**
- 2. Servis sohasidagi korxonalar turlari.**
- 3. Iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatish jarayoni.**
- 4. Xizmat ko‘rsatish shakllari.**

1. Servisni tashkillashtirishni tarmoqli turi

Servisni, xususan, uning ijtimoiy va madaniy turlarini rivojlantirishda, jamiyat to‘liq tijratlashtirishni va davlat tomonidan ma‘muriy majburlashni chetlab o‘tishiga harakat qiladi.

Hukumatni davlat va regional organlariga servis biznesini iste‘molchi va ishlab chiqaruvchilarini bozor jarayonlarida teng imkoniyatli ishtirokini ta‘minlovchi ijtimoiy – huquqiy mexanizmlarini rivojlantirish imkoniyati yuklatiladi. Bunday mexanizmlar turli resurslarni foydali va zarar bilan ishlovchi servis faoliyati segmentlari o‘rtasida, past narxlari ishlab chiqarish xarajatlarini qoplay olmaydigan tijorat strukturalariga (turar – joy, komunal xo‘jaligi, transport darsliklarni nashr etish va sotish va boshqalar) subsidiya ajratish yo‘li bilan qayta taqsimlash imkonini beradi.

Monopolizi zarar keltiruvchi joylarda (savdo, umumiy ovqatlanish va boshqalar) yo‘qotiladi, jamiyat uchun muhim bo‘lgan monopol strukturalar (elektroenergetika kompaniyalari, transportchilar xizmatlari va boshqalar) esa qo‘llab – quvvatlab turiladi. Ko‘pgina mamlakatlarda davlat iste‘molchi uchun tekin jamiyat xizmatlarini bajaruvchi notijorat tashkilotlari (oliygohlar, tibbiy sog‘lomlashtirish markazlari, madaniy tashkilotlar ishi) faoliyatiga faol aralashadi.

Hozirgi zamonaviy xizmatlar o‘zgarayotgan hayot sharoitiga nisbatan egiluvchan bo‘lib, iste‘molchilar so‘roviga elastik moslashish strategiyasiga ega. Bunga bu sohadagi biznesning qo‘yidagi xususiyatlari ko‘maklashadi:

- kapital va investitsiyani yuqori aylanuvchanlik tezligi;

- nisbatan qisqa ishlab chiqarish sikllari;
- yangi ishni tashkillashtirish uchun unchalik ko'p bo'lmagan boshlang'ich kapitalni zarurligi;
- servisni ko'pgina sohalaridagi biznesni nisbatan yuqori foydaliligi.

Hozirda servis faoliyati nafaqat birinchi va ikkinchi sektorlarda paydo bo'layotgan ko'pgina innovatsiyalarni moslashtirib oladi va balkim iqtisodiy va ijtimoiy amaliyotning barcha sohalarini faollashtiruvchi innovatsiyalarni ishlab chiqaruvchisi ham hisoblanadi.

XX asrni 60 yillaridan keyin tadbirkorlik tarmoqlari keng rivojlana boshladi. Firmalararo tadbirkorlik tarmoqlari deganda, ma'lum sonli mustaqil firmalar o'rtasidagi munosabatlar to'plami tushuniladi, ular shu firmalar tomonidan ishlab chiqiladi va ularga o'z biznesining umumiy jihatlarini o'ziga xos tarzda rostlash imkonini beradi. Bunda firmalararo bog'liqlik, bu firmalarni bir butun integrallashgan tashkilotga birlashuvidan va o'z faoliyatini xaotik muvofiqlashtirishdan farq qiladi. Bu tarmoqlarda shu davlatda amal qilayotgan qonunlarga asoslangan ko'pgina ichki qoidalar va erkin holda qabul qilingan majburiyatlar ishlab chiqiladi.

Tarmoqqa birlashgan firmalar o'zaro kelishilgan holda raqobat jangini bir butun sohasi sifatida faoliyat yuritishi mumkin. Tarmoq sheriklarni ko'pgina faoliyat sohalarida erkinlik beradi va ayni shu vaqtda nazoratga ajratilgan xarajatlarni kamaytiradi. Tashkillashtirishning tarmoqli shakli turli resurslarni tejamkorona sarflanishiga olib keladi.

Tarmoqlarga asoslangan tashkillashtirish shakliga o'tishda quyidagi omillar hisobga olinadi:

- nou – xau va tashkiliy egiluvchanlikga bo'lgan yuqori talab;
- bozor noananiqligini pasaytirish zaruriyati;
- yuqori texnologiyali sanoat bazasini rivojlantirish muhimligi;
- ijtimoiy va madaniy tipdagi turli tuman ishchilarni boshqarish zaruriyati.

Firmalararo tarmoqlarning quyidagi turlari mavjud:

- qo'shma korxonalar;

- franchayzing;
- konsoritsium;
- komersiyali tijoratli kelishuv;
- subpodryadlar bo'yicha ishlar bajarish;
- personal tarmoqlar.

Tadbirkorlik tarmoqlariga qo'yidagi konstruktiv sifatlar
XOS:

- dinamizm – o'zgarayotgan vaziyatga moslasha olish;
- ko'p o'lchovlilik – turli faoliyat strategiyasi uchun muhit yaratish;
- yashovchanlik, tarmoqlarni uni bir qismi buzilganda ham o'z-o'zini rostlay olishi.

Zamonaviy iqtisodiy amaliyotda tadbirkorlik tarmoqlarini, intensiv rivojlanishi turli masshtabdagi mustaqil firmalarni yo'qolib ketishini anglatmaydi. Hozirgi paytda juda katta va katta servis korxonalari mayda biznes, jumladan, juda mayda firmalar bilan birlashini afzal ko'rishadi.

14.2. Servis sohasidagi korxonalar turlari

Barcha mamlakatlarda servis faoliyati subyektlari katta, o'rta, mayda va juda mayda turlarga bo'linadi. Korxonaning masshtabini belgilashda kriteriy sifatida unda band bo'lgan ishchilar soni, shuningdek, qo'shimcha kriteriyalar sifatida ustama qiymat, aylanish, korxonaning mustaqilligi va boshqalar ishlatiladi.

Katta korxonalar har bir rivojlangan davlatlarni xizmatlar sohasida uchraydi. Ular bank biznesida, informatsion – kompyuter, turizm ishida, mehmonxona biznesida, umumiy ovqatlanishda, transport, ta'lim, reklama, tibbiy xizmatlarda uchraydi. Ularning faoliyati ko'pgina hollarda milliy chegaralardan chiqib, xalqaro bozorlarni o'zlashtiradi. Shu bilan birgalikda ular resurs - moliyaviy va kadrlar quvvatiga ega bo'lgan holda, ko'p hollarda vaqt talabiga hozirjavobligini yo'qotadi. Ular unchalik katta bo'lmagan yangi innovatsiyalarni ham kiritishga ojizlik qilishadi.

Kichik, shuningdek (o'ta mayda) korxonalar deyarli barcha mamlakatlarda servis xizmatining asosiy qismini generatsiya qiladi. Servis sohasida kichik tadbirkorlikni rivojlanishi uchun ma'lum iqtisodiy sharoitlar zarur. Bular:

- ishlab chiqarish vositalariga va ishlab chiqaruvchilar mehnatining natijasiga bo‘lgan monopoliyani engib o‘tish;
- erkin raqobatni ta‘minlash;
- iste‘molchilarni bozorga erkin kirib kelishini ta‘minlash;
- to‘liq bozor informatsiyasini to‘siqsiz tarqatish va tadbirkorlarga etkazish;

Mayda ishlab chiqarishlar shaxsiy xizmat ko‘rsatish, jumladan, dam olish va ko‘ngil ochish korxonalari, mehmonxona xo‘jaligi, avtoservis, maishiy xizmat ko‘rsatish va boshqalarda rivojlanadi. Ular o‘rta, katta va o‘ta katta korxonalar uchun foydali bo‘lmagan servis segmentlarini egallab olishgan. Bozor tang holatga kelganda katta firmalar bankrot bo‘lishadi, maydalari esa yashab qolishadi.

Servis sohasidagi o‘rta, mayda va o‘ta mayda korxonalar quyidagi afzalliklarga ega:

- ko‘p kapital xarajatlarni talab qilmaydi;
- innovatsiya va tez o‘zgarayotgan iste‘molchilar talabiga mo‘ljal olib dinamik tarzda rivojlanish;
- yangi ishchi o‘rinlari manbai hisoblanadi;
- ko‘pgina shaxslarga, jumladan yangi ish boshlayotganlarga o‘z tashviqotini amalga oshirishga ko‘maklashadi, chunki ularga turli jarayonlari va hodisalari o‘rtasidagi bog‘liqlik aniq bo‘lgan faoliyat maydonini taklif etadi;
- ishchilarga birdaniga ko‘pgina o‘z qobiliyatlarini ishga solish imkonini beradi, chunki bu erda mehnat taqsimoti o‘ta shartli bo‘lib, mehnat operatsiyalarini diferensiyalanishi va segmentatsiyasi minimaldir.

Mayda va o‘rta korxonalarni ishchilari ular ishining o‘ziga xos xususiyatlari tufayli iste‘molchilarni hattoki kutilmagan talablariga ham hozirjavob bo‘lib, xizmatlarni individual xarakterini chuqurlashtiradi. Bundan tashqari, dunyoning ko‘pgina davlatlarida o‘rta va mayda servis korxonalarida yoshlar o‘z mehnat faoliyatini boshlaydi, chunki, odamning boshlang‘ich tadbirkorlik ko‘nimalarini egallashi, mustaqil pul ishlab topishi uchun qulay sharoitlar yaratiladi.

Kadrlar tarkibidagi yoshlar ulushini ko‘pligi xizmatlar sohasida yangiliklar kirib borishiga ko‘maklashadi.

Ammo, shunga qaramasdan servis sohasidagi o'rtta, mayda va o'ta mayda korxonalarini raqobatbardoshlik darajalarini katta korxonalariga nisbatan ancha past bo'lishiga olib keluvchi qator tavsiflar mavjud:

- ular yuqori, doimiy sarf-xarajatlar bilan bog'liq servis mahsulotlarini o'zlashtira olmaydi;

- ular hamma bozorlarda ham faoliyat yuritmaydi, balkim ma'lum tur va masshtabli bozorga (ma'lum foyda darajasiga ega bo'lgan iste'molchilar harakat qiladigan va boshqalar) mo'ljal olishadi;

- ular ishchilariga ma'lum korporativ – iqtisodiy muhit sifatida uyushish va o'z manfaatlarini himoya qilish qiyin.

Har bir davlatda hukumat xizmatlar sohasidagi katta, o'rtta va kichik korxonalar o'rtasidagi optimal nisbatni saqlab turishga harakat qiladi. Shuningdek, aholiga ham turli servis korxonalarini xizmatidan foydalanish juda foydali. Agar katta va o'rtta korxonalar ko'pgina vaziyatlarda mustaqil yashay olsa, mayda va o'rtta mayda firmalarni faoliyat yuritishi uchun iqtisodiy rivojlanishning ma'lum bosqichlarida davlat tomonidan qo'llab – quvvatlab turilishi zarur.

Hozirgi paytda rivojlangan davlatlarda servis faoliyatini strategiyasi va samardorligi kriteriyalari o'zgarib bormoqda:

- servis korxonalarini boshqarish taraqqiy ettirilmoqda, boshqarish turlari (moliyalar, personal, krizis, innovatsiya menajmenti va boshqalar) ko'paytirilmoqda;

- servis korxonasini ichidagi boshqaruv operatsiyalari rivojlantirilmoqda: kon'yukturani bashorat qilish, maqsadlarini ta'riflash, o'z imkoniyatlarini baholash, sherik va ta'minotchilarni tanlash va boshqalar;

- moliyaviy instrumentlar to'plamiga (investitsiyalarni boshqarish, kreditlarni jalb qilish, lizing, trust, faktoring, sug'urta va boshqalar) murojaat qilish holatlarini mavjudligi.;

- turli texnologiyalarni rivojlantirish (boshqaruv, tashkiliy, iste'molchilarga xizmat ko'rsatish texnologiyasi va boshqalar);

- servis falsafasi chuqurlashib iste'molchiga yo'naltirilmoqda (mijozga yo'naltirilgan falsafa);

- qattiq servis (xizmatni bajarishga mo'ljallangan me'yorlarni bajarish) bilan bir qatorda yumshoq servis

(iste'molchilarning yakka talablariga javob berish uchun xizmat ko'rsatishida qo'shimcha operatsiyalarni bajarish) ham faoliyat yuritmoqda;

- to'g'ri servis bilvosita servis (sotilgan tovar, ko'rsatilgan xizmat bilan bog'liq bo'lmagan, balkim iste'molchi bilan yaxshi munosabatlarni saqlashga qaratilgan) bilan to'ldirilmoqda.

Raqobat jangida narx siyosati, mahsulot narxi va sifatini o'zaro optimal nisbati siyosatiga yo'l bermoqda. O'z o'rnida xizmatlar sifati uni standartlashtirish va xizmat ko'rsatish jarayonini xavfsizligi bilan bog'liq.

14.3. Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish jarayoni

Xizmat ishlab chiqaruvchilarni iste'molchilar bilan bevosita va bilvosita aloqalari jarayonlariga vaqtli tavsiflar xos. Bu aloqalar mohiyatiga ko'ra, servisni, xizmat ko'rsatish jarayonini tashkil qiladi. *Xizmat ko'rsatish* – bu mehnat operatsiyalari tizimi, servis mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarni iste'molchilar talablarini qondira turib va ularga ne'mat va qulayliklar bera turib, ularga nisbatan amalga oshiradigan foydali harakatlari, turli urinishlaridir.

“Xizmat ko'rsatish” tushunchasi “xizmat” tushunchasiga yaqin. Ammo xizmat tushunchasi iste'molchi va ishlab chiqaruvchi o'rtasidagi munosabatlar mohiyatiga qaratilgan bo'lsa, xizmat ko'rsatish esa bu munosabatlarni o'z strukturasi ega bo'lgan, vaqt bo'yicha cho'zilgan tavsifga ega bo'ladigan bosqichli jarayon sifatida ekanligini ta'kidlaydi. Agar xizmat ko'rsatish qanchalik ko'p vaqt talab qilsa, u shunchalik katta darajada pulsatsiya rejimida amalga oshiriladi, ya'ni ishlab chiqaruvchilarni iste'molchilar bilan aloqasi ma'lum muntazamlikda (masalan, har kuni, haftada bir marta, oyda ikki marta va h.k) amalga oshiriladi.

Bir vaqtli xizmat ko'rsatish bir necha daqiqadan (tovarni sotish) bir necha kun, oylar (sayyohlarga xizmat ko'rsatish shifoxonada kasalni tibbiy kuzatish va boshqalar) davom etishi mumkin.

Agar aniq ishlab chiqaruvchi tomonidan bir mijozga xizmat ko'rsatish uzoq muddatga cho'zilgan bo'lsa (bir necha oydan bir necha yilgacha), unda u davriy, ya'ni ishlab chiqaruvchi va iste'molchilar o'rtasidagi aloqa teng vaqt oraliqlaridan keyin

amalga oshiriladi. Bunday vaqt oraliqlari turlicha bo'lib, oylik yoki yillik rejimda amalga oshiriladi. Shunday qilib, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish turlari, ta'limdagi, advokatlikdagi, sug'urta amaliyotidagi va boshqalar kabi turli xizmat ko'rsatish shakllari generatsiya qilinadi.

Sotuvchi va iste'molchini o'zaro ta'sirining turli bosqichlaridagi har xil xizmatlar nabori keltirib chiqaradigan xizmat ko'rsatishni bir xil bo'lmagan o'ziga xosligini ko'rib chiqamiz. Xizmat ko'rsatishni boshlanishiga qadar ham xizmat ishlab chiqaruvchisini va ham iste'molchisini aloqaga tayyorligini shakllantiruvchi davr mavjud bo'ladi. Ishlab chiqaruvchi ma'lum tur va tavsifdagi o'z xizmatlarini taqdim etishga tayyor bo'lib, bu haqdagi informatsiyani mumkin qadar kengroq tarqatishga tayyor. Iste'molchini ham ma'lum turdagi xizmatlarga ehtiyoji paydo bo'ladi. U bunday xizmatni kim va qaerda, unga taqdim eta olishi haqidagi ma'lumotni izlaydi. Ko'rsatilgan holatlar iste'molchi va ishlab chiqaruvchini birinchi aloqasi uchun zamin hozirlaydi.

Birlamchi aloqa to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita (texnik aloqa vositalari orqali) xarakterga ega bo'lishi mumkin. Ammo u hamma hollarda ikkala tomon uchun ham o'ta muhim hisoblanadi. Aloqa davomida sotuv oldi xizmat ko'rsatishi malakali amalga oshiriladi. Bunday xizmat ko'rsatish mahsulot yoki servis mahsuloti elementlarini bo'lg'usi iste'molchiga ko'rsatishni, uning xususiyatlari, uni olish va keyingi xizmat ko'rsatish shartlari to'g'risida ma'lumot berilishini taqozo qiladi.

Ko'pgina servis turlarida mijozga sotuv oldi xizmat ko'rsatishga faol ishtirok etish sharoitlari yaratiladi. Masalan, atel'e, kiyim-kechak va poyafzal magazinlarida mijoz unga yoqib qolgan narsalarni kiyib ko'rish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Maxsus uyushtiriladigan degustatsiyalarda iste'molchilarga mahsulotni tatib ko'rish, uni tayyorlash jarayonini ko'rish va boshqalar imkoniyati beriladi. Sotuv oldi xizmat ko'rsatish hamma vaqt tekin.

Servis faoliyatini tashkilotchilari sotuv oldi xizmat ko'rsatishga alohida e'tibor berishadi. Informatsion – ma'lumot xizmat ko'rsatishda tovar va mahsulotlarni ko'rsatishda maxsus tanlangan, tayyorlangan ishchilar – agentlar jalb etiladi. Ular sotuv oldi xizmat ko'rsatishning hamma turlarini tez va malakali

amalga oshira olishlari lozim: iste'molchilarga zarur ma'lumotni berishi, tovar yoki xizmatlarning ba'zi natijalarini ko'rsata olishi, ularni firma servisining yuqori darajadiligiga ishonirishi va sotuvni amalga oshirishga vaj ko'rsatishidir.

Servis faoliyatini amaliyotida informatsion va taqdimot ta'minoti bilan bog'langan ushbu davr puxta kuzatiladi va tahlil etiladi. Sotuv oldi xizmat ko'rsatishni rejalashtirish, hisobga olish va sifatini baholashda muhim ahamiyat kasb etuvchi ko'rsatkichlar ajratiladi. Bu birinchi navbatda tashrif buyuruvchini (bo'lg'usi mijoz, buyurtmachi) agentni navbat, uni bo'lmasligi va boshqalar sababli kutishga sarflangan vaqti. Teskari holatlar, ya'ni agent tomonidan buyurtmachini navbatdagi tashrif buyurishi yoki qo'ng'irog'ini kutishlari ham kuzatiladi.

Bunday mijoz bilan bo'ladigan dastlabki aloqalarga xizmat ishlab chiqaruvchisi asosiy xizmat ko'rsatishga nisbatan ko'proq vaqt sarflashi mumkin. Bir tomondan, ushbu vaqt hajmi ma'lum chegaralardan oshmasligi kerak va uni doirasidan tashqarida bu tashrif buyuruvchiga ishchi vaqtni ajratish foydali emas. Boshqa tomondan, ishlab chiqaruvchi birinchi qiyinchiliklardan keyin bo'lg'usi buyurtmachidan voz kecha olmaydi, chunki bu sotuv hajmini pasaytirishi, firma obro'siga ta'sir etishi mumkin.

Iste'molchilar bilan birlamchi kontaktga xos bo'lganlar xizmat ko'rsatishni asosiy jarayoni uchun ham muhim bo'lib qolaveradi. Shuning bilan birga, xizmat ishlab chiqarishni bu bosqichi servis faoliyatini turli yo'nalish, tur va shakllaridagi sifat mohiyatlari bilan belgilanadigan o'ziga xos tavsifga ega.

Xizmat ko'rsatish jarayonini o'ziga xos etuvchi, ko'p tajriba va mahorat talab etuvchi sifatlarga to'xtalamiz. Ishlab chiqaruvchi xizmat ko'rsatish jarayonida ko'rsatadigan xizmatlar, ularni bajarilishida ko'p hollarda xom - ashyo, narsalar, texnika va maxsus jihozlarni foydalanishi bilan kechishiga qaramasdan sezilmaydigan, nomoddiy tavsifga ega. Masalan, sotuvchi xaridorga mebelni, bank ishchisi buyurtmachiga moliyaviy kreditni rasmiylashtiradi va beradi, tikuvchi mijozga kiyim tikadi, Tish doktori patsientni kasal tishiga plomba qo'yadi va hokazo. Xizmat ko'rsatish yakunlangandan keyin har bir iste'molchi mutaxassis ishini baholashi mumkin, xizmatni qabul qilishi yoki qilmasligi mumkin. Xizmat ko'rsatishning ko'pgina

segmentlarida xizmat uni yaxshi sifatligi buyurtmachi tomonidan tan olingandan keyin to'lanadi.

Ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasidagi munosabatlar moddiy narsalar va predmetlar atrofida bo'lgan funksional tavsifi, ma'lum sifatleri atrofida konsentrlanadi. Yuqorida sanab o'tilgan xizmat ishlab chiqaruvchilari quyidagilarga majbur:

- iste'molchiga uning oldida qanday tovar turganligi haqida to'liq ma'lumot berishi;
- tez, to'g'ri bank kreditini rasmiylashtirishi va berishi;
- yangi narsani tikishi yoki yaroqsizini ta'mirlashi;
- kasal tishni davolashi.

Iste'molchi sotuvchi, bank ishchisi, tikuvchi, tish doktori bilan uchrashgach, ko'rsatilgan xizmat mulkdoriga aylanmaydi, faqat narsalar, pullar yoki tiklangan sog'liq egasi bo'ladi.

Nomoddiy bo'lgan holda xizmatlar katta miqdor va hajmlarda iste'mol qilinishi mumkin, ammo ularni taxlash, jo'natish, oldindan kelgusiga tayyorlab qo'yish mumkin emas. Bularning hammasi yana bir marta xizmat ishlab chiqaruvchilarni va ular iste'molchilari o'rtasidagi bevosita kontaktlarni xizmat ko'rsatish sohasidagi ahamiyati haqida guvohlik beradi.

Xizmat ko'rsatish davomida ishlab chiqaruvchi va iste'molchini o'zi ma'lum kontakt zonasi doirasida o'zaro ta'sir etishadi, bu zona esa turli servis turlarida va turli korxonalarda turlicha tashkil etilgan, turli ko'lamga ega turli sharoitlarda amal qiladi. Ko'pgina hollarda kontakt zonasi ishchisi va iste'molchi firma ofisidagi xizmat stolini turli tomonlarida o'tirishadi. Bu holda ishchi o'z xizmatini taklif eta turib, iste'molchi ro'parasida turadi yoki ular o'rtasida harakat qiladi (masalan, auditoriyadagi o'qituvchi, avialayner salonidagi styuardessa va boshqalar). Hamma bu hollarda ishlab chiqaruvchi va xizmat iste'molchisi o'rtasidagi masofa o'rtacha 1 m dan 70 sm diapozonda o'zgarishi kerak.

Dastlabki buyurtmalarni qabul qilish bilan bog'liq bank yoki pochta xizmat ko'rsatishi jarayonida, xizmat ko'rsatishda kontakt zonasi maxsus qabulxonasida shakllantiriladi. Bitta ishchi o'ringa 3-3,5 m² maydon ajratiladi. Servis ishchisi va iste'molchi o'rtasidagi kontakt chizig'i pul va hujjatlarni uzatish uchun teshikli tiniq ekran o'rnatilgan yog'ochli ustun bilan ajratiladi.

Servis ishchisi ekranni bir tomonida o'tirib mijozlarga xizmat ko'rsatadi, ayni shu vaqtda ular navbat bilan xizmatni iste'mol qilishadi. Bu holda ekran kontakt zonasi ishchisi asabini yuklamalardan himoya qilib, himoya funksiyasini bajaradi, chunki kontakt zonasi chegaralangan, iste'molchilar oqimi esa doimiy xarakterga ega.

Shu bilan bir qatorda shaxsiy xizmatlarning ko'p qismi o'ta siqilgan kontakt zonasi fazosida ko'rsatiladiki, unda ishchi mijozga juda yaqin keladi. Bu sartaroshlik, kosmetik, hammom xizmatlarini amalga oshirish, restoran, sanitar sog'lomlashtirish, madaniy valeologik xizmat ko'rsatish jarayonlarida va boshqalarda ro'y beradi. Bunda xizmat iste'molchisi tik turishi (kasalni vrach tomonidan ko'rish protsedurasi), o'tirgan bo'lishi (ofitsiant xizmat ko'rsatayotgan restoran tashrif buyuruvchisi) yoki yotgan bo'lishi (tibbiy hamshira tomonidan uqalash muolajasini olayotgan sanatoriy dam oluvchisi).

Sanab o'tilgan barcha holatlarda xizmatni amalga oshiruvchi ishchi mijozni bevosita yaqinida ishlash kasbiy ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak. Bu xizmatlar odamni eng nozik va o'ziga xos ehtiyojlarini (vital-rekreatsion, kosmetik, yakka didli yoki intim) qondirishga qaratilgan.

Bu hollarda servis ishchisiga qo'yiladigan talablar quyidagilardan iborat: o'ta zaruriyat bo'lmasa mijozga noqulaylik yaratmaslik; ularda og'riqli yoki noxush holatlarni paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaslik; marhamatli va vaziyatdan chiqib keta oluvchi. Kontakt zonasi ishchisi iste'molchini (patsient, mijoz) turli reaksiyasida ham bir tomondan do'stona munosabatni, ochiq chehralikni, boshqa tomondan esa xushmuomalalik, vazminlikni saqlashi kerak. Kontakt zonasini fazosi siqilgan servis turlarida personalni ko'pgina xatti-harakatlari va xizmat ko'rsatish protseduralari qattiq va birma-bir me'yorlangan.

Servisda xizmat va xizmat ko'rsatishni ba'zi turlari borki, ularda ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasidagi aloqa minimumga etkazilgan. Bunday hollarda servis ishchilari mijozlarga ular xizmatini mustaqil iste'mol qilish uchun imkoniyat va sharoit yaratadilar. SHunday o'ziga xos xususiyatlarga aloqa xizmati, informatsion-kompyuter xizmat ko'rsatish, mehmonxona servisi egadir. CHunonchi, mehmonxona

servisi an'analari mijoz qavatlarda oqsoch ma'mur (boshqaruvchi) ishini ko'rmasligini qattiq belgilab qo'ygan, ammo bunda mijozga zaruriyat bo'lganda xohlagan vaqtda ularga murojaat qilish huquqi saqlanib qolinadi.

Servisni ko'pgina turlari mavjudki, ular mijoz ishtirokisiz generatsiya qilinadi. Masalan, ta'mirlash-maishiy xizmatlar, tovarni tashish xizmatlari, qator ishlab chiqarish xizmatlari va boshqalar ana shunday xizmatlar hisoblanadi. Bunda xizmat ishlab chiqaruvchilari va iste'molchilari faqat buyurtma berish va ish yakunlangandan keyin aloqa qilishadi. Bu hollarda ham mijoz buyurtmani qabul qilishi, uni to'lashi lozim, shu bilan xizmatni amalga oshganligini tan oladi.

Xizmat ko'rsatishni maxsus bosqichi sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan bog'liq. Dastlab bu bosqich uzoq muddatli foydalanish texnika va tovarlarini sotish jarayonida rivojlana boshladi. U ishlab chiqaruvchini servis filiallari tomonidan generatsiya qilingan. Bunda iste'molchiga tovarlarni etkazish, uni montaj qilish, o'rnatish, sozlash, komplektlovchi nabor bilan ta'minlash, texnikaviy xizmat ko'rsatish va ekspluatatsiya nazorati, shuningdek, ta'mirlash (joriy, o'rta, kapital) tashkil qilinadi. Oxirgi yillarda sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishni yana bir turi, ya'ni o'z muddatini o'tab bo'lgan tovarni yo'qotish paydo bo'ldi.

Sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishni ikki xili ma'lum: kafolatli va kafolatdan keyingi xizmat ko'rsatish. Kafolatli xizmat ko'rsatish tekin va ishlab chiqaruvchi firmani kafolat muddatida bu tovarni sotib oluvchi iste'molchilarga xizmat ko'rsatish bo'yicha majburiyatlari – hujjatli kafolati (poruchitelstva) asosida amalga oshiriladi. Kafolatli xizmat ko'rsatish quyidagi xizmat turlari bog'liq: tovarni iste'molchi ko'z o'ngida konservatsiyadan chiqarish, uni yig'ish va ishga tushirish, tekshirish, sozlash, iste'molchini to'g'ri ekspluatatsiya qilishga o'rgatish, ehtiyot qismlarni etkazish va boshqalar. Kafolatli majburiyatlar iste'molchini tovarga nisbatan xatti-harakatidagi ba'zi cheklashlar bilan bog'liq. Chunonchi, kafolat muddatida tovarni iste'molchi tomonidan yoki begona mutaxassis tomonidan ta'mirlanishi taqiqlangan.

Kafolat muddati o'tgach servis pullik amalga oshiriladi.

Umuman olganda, kafolatli va kafoltadan keyingi xizmat ko'rsatish turlari tovarga texnik xizmat ko'rsatishni, iste'molchini ehtiyot qismlar bilan ta'minlashni, joriy va kapital ta'mirlashni, majburiy modernizatsiyalashni, o'z muddatini o'tab bo'lgan tovarlar qoldiqlarini to'liq utilizatsiya qilishni nazarda tutadi.

Umuman olganda, sotilgan tovar ishlab chiqaruvchilari tomonidan amalga oshiriladigan sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish turlari, ularni kuchayayotgan raqobat sharoitida yashash zaruriyatidan kelib chiqadi. Sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishni tashkil etish firma ishlab chiqaruvchining oz bo'lmagan xarajatlari bilan bog'liq. Dunyo amaliyoti ishlab chiqaruvchilarga bunday xizmat ko'rsatishni nafaqat ishlab chiqarilayotgan, shuningdek, ishlab chiqarishdan olingan texnika va jihozlarni to'liq xizmat qilish muddati davomida tashkillashtirishga javobgar ekanliklarini talab qilmoqda.

Ammo ishlab chiqaruvchilar o'zlarining servis firmalari orqali muqarrar korxonalar faoliyatini umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilaydilar. Sotuvdan keyingi harajatlari yuqori bo'lmasligi uchun korxonalar o'z mol sifatini va mutahkamligini yaxshilashi, ularni tannarxini pasaytirishga majbur bo'ladilar. Bularning hammasi korxonalar iqtisodiy rivojlanishini yaxshilaydi.

14.4. Xizmat ko'rsatish shakllari

Xizmat ko'rsatish shakllari deyilganda, aniq servis operatsiyalari yig'masi va iste'molchi uchun ne'matlardan iborat bo'lgan xizmatlarni taqdim etish usuli tushuniladi. Birgina xizmat turi doirasida turli xizmat ko'rsatish shakllari jalb qilinishi mumkin, ular mijozlar qulayligi uchun xizmat ko'rsatish jarayonini iste'molchi talablari bilan yaqinlashtirish uchun ishlab chiqiladi.

Servis faoliyatini turli segment va yo'nalishlarida xizmat ko'rsatishni o'z an'anaviy yo'nalishlari shakllanmoqda. Shu bilan birgalikda servisni jadal rivojlanishi xizmat ko'rsatishni yangi shakl va tiplarini joriy etishga ko'maklashmoqda. Masalan, mehmonxona qoshidagi umumiy ovqatlanish punktlarida an'anaviy tarzda mijozlar uchun turli-tuman ovqatlar tayyorlash, ularni uy oshxonasida tayyorlangan taomlarga yaqinlashtirishga intilishadi. Dunyo mehmonxonalarini bufet va restoranlarida

mijozlarga xonalarda xizmat ko'rsatish, shuningdek, bufetlarda esa mehmonlar stolni erkin aylanib o'tib birdaniga ko'p taomlarni tatib ko'rishi mumkinligini nazarda tutuvchi "shved stoli" tamoyili bo'yicha xizmat ko'rsatish keng tarqalgan.

Restoranlarda bayramlarni, oilaviy bazmlarni o'tkazish va boshqalar boshqacha xizmat ko'rsatish tartibini taqozo etadi. Bu holda, avvalo tashrif buyurganlarni barcha hohishlarini bajara turib bayramona muhitni saqlashga intilishadi. Rasmiy banket kabi tadbirlarda yoki se'zd, kongress, majlis ishtirokchilariga xizmat ko'rsatish jarayonlarida boshqacha texnologik usullar qo'llaniladiki, bunda tez xizmat ko'rsatish ommaviy shakllariga katta e'tibor qaratiladi.

Eskirgan va zamonaviy (yoki progressiv) xizmat ko'rsatish shakllari farqlanadi. Quyida turli mamlakatlarda va bizning mamlakatimizdagi asosan iste'mol servisida foydalaniladigan qator zamonaviy shakllarini ko'rib chiqamiz.

Abonementli xizmat ko'rsatish ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasida shartnoma tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, bunga ko'ra doimiy ravishda unchalik katta bo'lmagan to'lovlar o'tkazib turilganda, iste'molchiga tezkor xizmat olish, rejali profilaktik protseduralarni o'tkazish huquqi beriladi. Bunday xizmat ko'rsatish shakli maishiy texnikani ta'mirlashda, hammom – yuvish korxonalari, sartaroshxona va boshqa xizmatlarida keng foydalaniladi.

Kontaktsiz xizmat ko'rsatish quyidagi operatsiyalarni taqozo qiladi: servis korxonasi uy yoki yotoqxonalar pod'ezdlarida konteyner-to'plagichlar o'rnatadi. Buyurtmachilar konteynerga to'ldirilgan kvitansiya bilan birgalikda yuvish uchun mo'ljallangan choyshablarni yoki kimyoviy tozalash uchun kiyimlarni joylashtirishadi. Toza choyshablar yoki kiyimlar kelishilgan vaqtda buyurtmachini uyiga olib kelinadi va xizmat haqi olinadi.

Uyda xizmat ko'rsatish katta o'lchamli texnikani (kir yuvish mashinalari, televizorlar, sovutgichlar, katta mebel va boshqalar) ta'mirlashda foydalaniladi. Ma'lum manzil bo'yicha ovqatlanish korxonalarini (restoran, kafe) buyurtma berilgan taomlari ham keltirilishi mumkin. Bunday xizmat iste'molchi buyurtma berganidan keyin oldindan kelishilgan vaqtda amalga oshiriladi. Haq xizmat ko'rsatilgandan keyin olinadi.

Buyurtmalarni mijozlarni ish joyida qabul qilish

shundan iboratki, bunda maishiy xizmat ko'rsatish firmasi u yoki bu korxonada ba'zi xizmat turlariga (kimyoviy tozalash, kir yuvish, maishiy asboblarni, poyafzalni ta'mirlash va boshqalar) buyurtmalar qabul qilishni tashkil qiladi. SHu erni o'zida ta'mirlangan va toza mollar keltiriladi.

O'z-o'ziga xizmat ko'rsatish iste'molchilarga o'zlarini ba'zi maishiy xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini o'z kuchlari bilan qondirish imkonini beradi. Kimyoviy tozalash fabrikalarida, kir yuvish korxonalarida unchalik katta bo'lmagan to'lov evaziga mijozlarga mustaqil kir yuvish yoki narsalarni tozalash uchun texnik jihozlar foydalanishga beriladi, mehmonxonalarda yashovchilar uchun o'zlari choy yoki qahva tayyorlashlariga imkoniyat beriladi.

Chekkaga chiqib xizmat ko'rsatishda servis korxonasining chetga chiquchi brigadalari yashash yoki ish joylarida xizmat ko'rsatishadi. Bunday xizmat ko'rsatish shakli qishloq joylaridagi aholiga xizmat ko'rsatishda ishlatiladi.

Kombinatsiyalashgan (kompleksli) xizmat ko'rsatish bir joyda, iste'molchilar vaqtini minimal sarfini ta'minlagan holda ko'p sonli xizmatlarni taklif etishdan iborat.

Yuqorida faqat savdo, maishiy va moliyaviy servisdan keng tarqalgan xizmat ko'rsatish shakllari sanab o'tildi. Haqiqatda esa ular juda ko'p. Servis amaliyoti bu shakllarni doimiy ravishda ko'paytirib boradi, bu nafaqat raqobat, shuningdek, o'sib borayotgan jamiyat ehtiyojlarini qondirish zaruriyati bilan belgilanadi.

Nazorat uchun savollar:

1. Davlat organlari xizmat turlarini rivojlantirishda qanday mexanizmlarni joriy etishadi?
2. Xizmatlarni moslashuvchanligi servis sohasidagi biznesni qanday xususiyatlari bilan belgilanadi?
3. Firmalararo tadbirkorlik tarmoqlari nima?
4. Tashkillashtirishni tarmoqli turiga o'tishda qanday omillar hisobga olinadi?
5. Firmalararo tarmoqlarni turlari va ularga xos sifatlarni izohlang

Tayanch so'z va iboralar: Restoran, servis, abonementli xizmat ko'rsatish, kontaktsiz xizmat ko'rsatish, uyda xizmat ko'rsatish, buyurtmalar, mijoz, o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish, chekkaga chiqib xizmat ko'rsatish, kombinatsiyalashgan.

TESTLAR

1. “Strategik boshqaruv” termini yuqori darajadagi boshqaruvni ishlab chiqarish darajasidagi joriy boshqaruvdan farqini aks ettirish uchun qachon muomalaga kiritilgan?
 - A. 60-70-yillarda*
 - B. 70-80-yillarda
 - C. 50-60-yillarda
 - D. 80-90-yillarda
2. Strategik boshqaruv nazariyasining nufuzli ishlab chiqaruvchilar Shendel va Xatten nima sifatida tushunganlar?
 - A. atrofidagi muhit bilan aloqani aniqlash
 - B. o‘rnatish jarayoni
 - C. tashkilotni uning atrofidagi muhit bilan aloqani aniqlash va o‘rnatish jarayoni*
 - D. tashkilot bilan aloqani aniqlash
3. Xichchens bo‘yicha «strategik boshqaruv bu ...
 - A. boshqarish maqsadidagi boshqarish jarayoni
 - B. tashkilotni uning atrof muhiti bilan o‘zaro ta’sirini boshqarish
 - C. tashkilot vazifalarini amalga oshirish
 - D. bu tashkilotni uning atrof- muhiti bilan o‘zaro ta’sirini boshqarish vositasida tashkilot vazifalarini amalga oshirish maqsadidagi boshqarish jarayoni*
4. Pirs va Robinson strategik boshqaruvni nima sifatida aniqlaydilar?
 - A. tashkilot maqsadiga erishish uchun ishlab chiqqan
 - B. strategiyalarni shakllantirish
 - C. bajarish bo‘yicha qarorlar va harakatlar to‘plami
 - D. tashkilot maqsadiga erishish uchun ishlab chiqilgan strategiyalarni shakllantirish va bajarish bo‘yicha qarorlar va harakatlar to‘plami*
5. Nostrategik boshqaruvning belgilari bu ...
 - A. Nimaki va qachon qilish
 - B. Nimaki va qachon qilishni o‘z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish
 - C. Nimaki va qachon qilishni o‘z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish va dastlabki davrda kelgusi yillar uchun yechim izlash, «ko‘p uzoq yillarga» sotib olish*
 - D. «Ko‘p uzoq yillarga» sotib olish

6. Boshqaruvning juda muhim tarkibiy qismi bu
- A. muddatli istiqbolni qurish
 - B. qisqa muddatli istiqbolni qurish
 - C. oraliq muddatli istiqbolni qurish
 - D. uzoq muddatli istiqbolni qurish*
7. Nostrategik boshqaruvda harakat dasturini ishlab chiqish tashkilotning nimasini tahlilidan boshlanadi?
- A. Imkoniyatlar
 - B. Resurslar
 - C. Ichki imkoniyatlar va resurslar*
 - D. Tashqi imkoniyatlar va resurslar
8. Strategik boshqaruvni amalga oshirishda asosiy e'tibor strategik nimaga beriladi?
- A. Biznes yurita bilishga
 - B. Natijaga
 - C. Resursga
 - D. Rejalashtirishga *
9. Strategiya umumiy tarzda qanday reja sanaladi?
- A. firmaning mavqeini mustahkamlash, iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasi*
 - B. firmaning mavqeini mustahkamlash rejasi
 - C. iste'molchilarning talablarini qondirish rejasi
 - D. qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasi
10. Firmani boshqarish rejasi o'z ichiga qanday asosiy funktsiya va bo'linmalarni o'z ichiga oladi?
- A. ta'minot, ishlab chiqarish
 - B. moliya, marketing,
 - C. xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar
 - D. A,B,C*
11. Menejerlarning asosiy funktsiyalaridan biri bu ...
- A. Strategiyani shakllantirish
 - B. Strategiyani ishlab chiqish*
 - C. Strategiyani amalga oshirish
 - D. Strategik reja tuzish
12. Strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash nimaning negizini tashkil qiladi?
- A. boshqaruvning*

B. iqtisodiyotning

C. o'lishning

D. rejaning

13. Strategiya bu ...

A. tashkilotning tashkiliy vazifada boshqaruvga oid yondashuvlari tarzidir

B. maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy xatti-harakatlar

C. tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy xatti-harakatlar va boshqaruv

D. tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy xatti-harakatlar va boshqaruvga oid yondashuvlari tarzidir*

14. Kompaniya strategiyasini belgilovchi harakatlar qaysi javobda to'g'ri?

A. Tarmoqlardagi sharoitni o'zgartirish. Uzoq muddatli raqobat mavqeini kuchaytirish. Mahalliy va xorijiy raqiblarga qarshi himoya *

B. Qisqa muddatli foydaga erishish. Boshqarishning funktsional sohalaridagi yechimlar. Diversifikatsiyaga yondashuvlar, yangi tarmoqlar izlash.

C. Strategiyada sifat o'zgarishlariga intilish. Asosiy strategiyani aniq tuzishga intilish

D. Kompaniyaning o'ziga xos muammolarini echish harakatlari va ichki strategik omillar.

15. Maqsad nima?

A. firma boshqaruvi

B. firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir*

C. firma boshqaruv apparatining belgilangan

D. firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish

16. Korporativ maqsad - bu ...

A. tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashi

B. tashkilot o'z aksionerlariga qanday qarashi

C. tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qilishi

D. tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir*

17. Maqsadga yo‘nalganlik o‘zida nimani kasb etadi?
- A. kelgusi strategik qarorlar
 - B. qarorlar uchun tashkiliy mazmun
 - C. kelgusi strategik qarorlarni tashkil etish
 - D. kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun*
18. Korporativ maqsadga yo‘nalganlikning necha asosiy tarkibiy qismidan iborat?
- A. 1
 - B. 2
 - C. 3*
 - D. 4
19. Korporativ maqsadga yo‘nalganlikning asosiy tarkibiy qismi to‘g‘ri qatorni aniqlang.
- A. firmaning biznesini aniqlash
 - B. firmaning asosiy maqsadlarini belgilash
 - C. korporativ falsafani aniqlash
 - D. barcha javoblar to‘g‘ri
20. Kompaniyaning maqsadga yo‘nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi guruhlariga kimlar kiradi?
- A. iste‘molchilar; hukumat;
 - B. kasaba uyushmalari;
 - C. raqobatchilar; jamiyat.
 - D. Barcha javoblar to‘g‘ri.
21. Diversifikatsiyali kompanyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo‘yicha menejerlarning nechta darajasi mavjud?
- A. 1
 - B. 2
 - C. 3
 - D. 4*
22. Ishlab chiqilgan strategiyani bajarish bosqichini G.Mintsberg qanday strategiyalarga ajratadi?
- A. Rejali,ongli
 - B. Ongli,namunaviy
 - C. Ongli,vujudga keluvchi*
 - D. Vujudga keluvchi,namunaviy

23.Strategik menejment mazmuni bu-

- A. Firma biznesning yo‘nalish va asosiy maqsadlarini belgilab olish.
- B. Firmaning tashqi muhitini tahlil qilish
- C. Firmadagi ichki vaziyatni tahlil qilish
- D. Barchasi to‘g‘ri *

24.Strategik menejment vazifalari

- A. Firmani tashkiliy strukturasi loyihalash
- B. Integratsiya darajisini va boshqaruv tizimini tanlash
- C. Firma faoliyatini siyosati me‘yorlarini belgilash
- D. Barchasi to‘g‘ri *

25. Startegik rejani nimalar tashkil qiladi

- A. Biznes sohasini belgilash; maqsadni belgilash qisqa va uzoq muddatli dasturlarni aniqlash
- B. Maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish. Firmani diversiyalangan portfelini shakllantirish
- C. Firmani teskari aloqasini ta‘minlash
- D. A,B,C*

26.Firma strategiyasini yaratishning birinchi bosqichini aniqlash

- A. Firmani rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash*
- B. Ko‘zlangan ko‘rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani moxirona amlga oshirish
- C. Bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
- D. Umumiy maqsadlarni faoliyatini aniq yo‘nalishlariga aylantirish

27. Firma strategiyasini yaratishning ikkinchi bosqichini aniqlang?

- A. Firmani rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash
- B. Ko‘zlangan ko‘rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani moxirona amlga oshirish
- C. Bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
- D. Umumiy maqsadlarni faoliyatini aniq yo‘nalishlariga aylantirish *

28. Firma strategiyasini yaratishning uchunchi bosqichini aniqlang?

- A. Firmani rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash
- B. Ko‘zlangan ko‘rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani moxirona amlga oshirish *
- C. Bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
- D. Umumiy maqsadlarni faoliyatini aniq yo‘nalishlariga aylantirish

29. Firma strategiyasini yaratishning to'rtinchi bosqichini aniqlang?

- A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
- B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish
- C. Bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
- D. Tanlangan strategiyani samarqli ijro etish *

30. Firma strategiyasini yaratishning beshinchi bosqichini aniqlang?

- A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
- B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish
- C. Bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish *
- D. Tanlangan strategiyani samarqli ijro etish

31. Firmaning ijrochi direktori qanday vazifalarni bajaradi

- A. Muayyan ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha funksional vazifalarni
- B. Korxonaning foyda va zararlari bo'yicha javoblarni vazifalarni
- C. Firma maqsadlarini belgilash strategiyasini va uni bajarish yo'larini ishlab chiqish vazifalarni *
- D. Strategik chora tadbirlarni mavjud variantlarni bajarish vazifalarini

32. E. Vrapping fikri bo'yicha, eng omadli strategik menejerlar qanday xislatlarga ega bo'lishi kerak

- A. Yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus topa olishlari:)
- B. Ishlab chiqilgan dasturlarni xususiy yo'nalishlarda ilgari so'ra olishlari
- C. O'z obrosini ilgari surish uchun bosim ko'rsatishlari. Ekspertlarga o'xshab bir narsaga yopishib olishlari
- D. A,B,C*

33. Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini asoslash qanday jihatdan iborat

- A. Kompaniyaning biznesning qaysi sohasida faoliyat yuritayotganini tushinish
- B. Kompaniya strategik ko'rishi va missiyasini aniq qilib tushuntirib berish

C. Kompaniyaning strategik ko‘rishi va missiyasini o‘zgartirish xaqida o‘z vaqtida qaror qabul qilish. Texnik va funksional ijro yagni xaridorlar ehtiyojlarini qanday qondirish

D. A,B,C*

34. Korporativ maqsadga yo‘naltirilganlikning asosiy tarkibiy qismi nimalardan iborat

A. Firmaning biznesini aniqlash

B. Firmaning asosiy maqsadlarini belgilash

C. Korporativ falsafani aniqlash

D. A,B,C*

35. Korporatsiya miqyosidagi xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari portfelini o‘z ichiga nimalarni oladi?

A. Kompaniya portfelining maqsadlarini

B. Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari portfeli diversifikatsiyasini

C. Portfeldagi xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari o‘rtasidagi balansni;

D. A,B,C*

36. Korporativ strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya

B. Kompaniyaning har bir yo‘nalishi uchun strategiya

C. Kompaniya va uning faoliyati yo‘nalishlari uchun umumiy strategiya*

D. A,B,C

37. Ishlab strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya

B. Kompaniyaning har bir yo‘nalishi uchun strategiya*

C. Kompaniya va uning faoliyati yo‘nalishlari uchun umumiy strategiya;

D. A,B,C

38. Funksional strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya*

B. Kompaniyaning har bir yo‘nalishi uchun strategiya

C. Kompaniya va uning faoliyati yo‘nalishlari uchun umumiy strategiya;

D. A,B,C

39. Amaliy strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya

B. Kompaniyaning har bir yo‘nalishi uchun strategiya

C. Kompaniya va uning faoliyati yoʻnalishlari uchun umumiy strategiya

D. Asosiy tuzulmalari ishlab chiqarish savdo shaxobchilari va boʻlimlari uchun strategiya*

40. Kompaniya strategiyasini belgilab tashqi omillarni aniqlang?

A. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari:

B. Aksiyalarni qiymati va kompaniya madaniyatini

C. Tarmoqning jozibadorligi, raqobat shartlari *

D. Kompaniya uchun imkoniyatlar va xavf- xatarlar

41. Kompaniya strategiyasini belgilovchi ichki omillarni aniqlang?

A. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari. Aksiyalarni qiymati va kompaniya madaniyatini

B. Tarmoqning jozibadorligi, raqobat shartlari

C. Kompaniya uchun imkoniyatlar va xavf- xatarlar;

D. A,B,C *

42. Gʻolibona strategiyasining asosiy mezoni

A. Moslik darajasi mezoni

B. Raqobat kurashida ustunlik mezoni

C. Ishning jadalligini oshirish mezoni

43. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va raqobatni tahlil qilishda quyidagilardan qaysisi qoʻllaniladi?

A. Tarmoqni tariflovchi umumiy iqtisodiyot koʻrsatkichlari . Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi

B. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ularning taʼsir darajasi

C. Raqobat kuchlari tarkibida oʻzgarish yasovchi omillar . Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari

D. A,B,C *

44. Porterning “beshta kuch” modeli nazariyasi boʻyicha birinchi raqobatchi kuchni aniqlang

A. Tarmoqda mavjud boʻlgan kompaniyalarning raqobatlashish

B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi *

C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari

D. Mol etkazib beruvchilarining bosim koʻrsatishlari

45. Porterning “beshta kuch” modeli nazariyasi boʻyicha ikkinchi raqobatchi kuchni aniqlang;

A. Tarmoqda mavjud boʻlgan kompaniyalarning raqobatlashish*

- B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
 - C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari
 - D. Mol etkazib beruvchilarining bosim ko'rsatishlari
46. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha uchinchi raqobatchi kuchni aniqlang;
- A. Tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashish
 - B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
 - C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari *
 - D. Tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi
47. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha to'rtinchi raqobatchi kuchni aniqlang;
- A. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
 - B. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari
 - C. Mol etkazib beruvchilarining bosim ko'rsatishlari *
 - D. Tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi
48. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha beshinchi raqobatchi kuchni aniqlang;
- A. Tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashish
 - B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
 - C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari
 - D. Tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi *
49. Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra qanday bo'linadi
- A. Shavqatsiz raqobat
 - B. Jadal raqobat
 - C. Meyordagi raqobat
 - D. A,B,C *
50. Muvaffaqiyatining asosiy omillaridagi tegialogiyaga bog'liq omilni aniqlang
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi.
 - B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik*
 - C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
 - D. Tovarlar diapazonining kengligi
51. Muvaffaqiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish bilan bog'liq omillarni aniqlang
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi*
 - B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik

- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
- D. Tovarlar diapazonining kengligi
52. Muvaffaqiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish bilan malakaga bog'liq omillarni aniqlang
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi
- B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
- D. Aniq va sodda reklama qilish qobilyati *
53. Muvaffaqiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish bilan marketingga bog'liq omillarni aniqlang
- A. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- B. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
- C. Tovarlar diapazonining kengligi*
- D. Aniq va sodda reklama qilish qobilyati
54. Muvaffaqiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish va taqsimlash bilan bog'liq omillarni aniqlang
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi
- B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i *
- D. Aniq va sodda reklama qilish qobilyati
55. Tarmoqning jozibadorligini aniqlashda qanday ko'rsatkichlar asos qilib olinadi.
- A. Tarmoqning o'sish imkoniyatlari.
- B. Talabning barqarorligi. Tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyliigi
- C. Tavakkallilik va noaniqlik darajasi
- D. A,B,C *
56. Tarmoqni jozibadorligini aniqlashda asosan nimalarga etibor qaratiladi
- A. Harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishiga
- B. Raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishiga
- C. Raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasining pasayishi yoki ko'tarilishiga
- D. A,B,C *
57. Firmadagi raqobat kurashi qaysi yo'nalishda olib boriladi ?

- A. Raqiblar strategiyasini aniqlash
- B. Kelajakda tarmoqning etakchisi bo'lish yoki etakchi bo'lgan firmalarni aniqlang
- C. Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish
- D. A,B,C *

58. Arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi bu...

- A. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baxolash
- B. Sarmoyalarni sof foydasi
- C. Kompaniyaning ishlab chiqarish marketingi
- *D. Firma strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi

59. ...raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi

- A. Firma strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi
- *B. Tarmoq va undagi raqobat tahlili
- C. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baplash
- D. Sarmoyalarni sof foydasi

60. Firma oladigan daromad xajmining o'sishi yoki o'smayotganligi hamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi bu...

- A. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilishi
- B. Tarmoq va undagi raqobat tahlili
- *C. Strategik faoliyatning eng aniq ko'rsatkichlaridan biri
- D. Kompaniya strategik va moliyaviy holatini baholash strategiyasi

61. Muhit tahlili nima?

- *A. Strategik boshqaruvning boshlang'ich jarayoni
- B. Sarmoyalarni sof foydasi
- C. Sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi
- D. Strategik guruhlar xaritasini tuzish

62. Qo'llanilayotgan strategiyani baholash uchun nilalarga e'tibor berish lozim?

- A.- hech qanday radikal o'zgarishlarni talab qilmaslik.
- strategik xatti-xarakatlar o'z ichiga olgan hisob - kitoblarga
- kompaniya strategik va moliyaviy holatini baholash strategiyasi
- B. -Ish bilarmonlik
- Strategik boshqaruvga

- Sarmoyaga
- C. -Sarmoyalarni sof foydasiga
- Sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasiga
- strategik guruhlar xaritasini tuzishga
- *D.- arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;
- raqobatchilardan farq qilib turish;
- iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bushliqlariga ixtisoslashish.

63. Muhit tahlili necha turga bo'linadi?

- *A. Makromuhit va ichki muhit.
- B. Tashqi muhit va kelishuv muhiti
- C. Ichki muhit va strategik muhit
- D. Korporativ muhit va strategik muhit

64. ... firma maqsadlarini aniqlash va harakat strategiyasini ishlab chiqish uchun asosni yaratadi

- A. Kompaniya strategiyasi
- *B. Muhit tahlili
- C. Aniq ko'rsatkichlar
- D. Strategik guruhlar

65. SWOT - bu

- A. Strengths
- B. Weaknesses
- C. Opportunities
- D. Threats
- E. A,B,C,D*

66. Kompaniyaning ichki kuchli jihatini (S) aniqlang;

- A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi
- B. Ishlab chiqarishni tejashni qo'llashdan narxdagi ustunlik*
- C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to'siqlarni namoyishi
- D. Tovarlarini arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi

67. Kompaniyaning ichki zaif jihatlarini (W) aniqlang;

- A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi *
- B. Ishlab chiqarishni tejashni qo'llashdan narxdagi ustunlik
- C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to'siqlarni namoyishi
- D. Tovarlarini arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi

68. Kompaniyaning potensial tashqi qulay imkoniyatlarni (O) aniqlang

- A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi

- B. Ishlab chiqarishni tejashni qo‘llashdan narxdagi ustunlik
 - C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to‘siqlarni namoyishi *
 - D. Tovarlar arzon bo‘lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo‘lishi
69. Kompaniyani potensial ichki taxdidlarini (T) aniqlang
- A. Maxsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi
 - B. Ishlab chiqarishni tejashni qo‘llashdan narxdagi ustunlik
 - C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to‘siqlarni namoyishi
 - D. Tovarlar arzon bo‘lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo‘lishi*
70. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilardan qaysi biri asosiy sabab bo‘lishi mumkin;
- A. Xom ashyo materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabi omillarning narxlaridagi farqlar
 - B. Asosiy texnologiyalar asbob uskunalarning yoshidagi farqlar
 - C. Ishlab chiqarishning kumulyativ ta’siri ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi tufayli ichki tannarxdagi farqlar
 - D. A,B,C *
71. Firmaning raqobat mavqeidagi kuchli belgilarni aniqlang
- A. Bozor ulushining kattaligi yoki bozorda peshqadamligi
 - B. Tez o‘tib borayotgan bozor segmentlarida konsratsiyalanish
 - C. Tannarxi yuqori bo‘lgan tovarlar ishlab chiqarish, bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillari kam
 - D. A,B,C *
72. Firmaning raqobat mavqeidagi zaif belgilarini aniqlang
- A. Bozor ulushining kattaligi yoki bozorda peshqadamligi
 - B. Tez o‘tib borayotgan bozor segmentlarida konsratsiyalanish
 - C. Tannarxi yuqori bo‘lgan tovarlar ishlab chiqarish, bozorda muvaffiqiyat qozonishning asosiy omillari kam*
 - D. A,B,C
73. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirayotganligini baxolash quyidagi ko‘rsatkichlarning qaysi biri muhim hisoblanadi ?
- A. Kompaniyani raqobatchilari orasidagi o‘rnini aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish

marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash *

- B. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rnini foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi
- C. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlarga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish
- D. firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi, firmadagi sof foyda tendentsiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi

74. Kompaniya strategik va molyaviy holatini baholashda quyidagi ko'rsatkichlarning qaysi biridan foydalaniladi?

- A. Kompaniyaning raqobatchilari orasidagi o'rnini aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash
- B. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rnini foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi *
- C. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlarga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish
- D. Xom ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlari turli bo'lishi

75. Kompaniyada qo'llanilayotgan strategiyani baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlarning qaysi biri muhim hisoblanadi ?

- A. Kompaniyaning raqobatchilari orasidagi o'rnini aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash
- B. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlarga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish*

C. Firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi firmadagi sof foyda tendensiyalari, investitsiyalarning qaytish tezligi

D. Xom ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlari turli bo'lishi

76. Kompaniya strategik faoliyatining aniq ko'rsatkichlari quyidagilarning qaysi biridan iborat

A. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni foyda xajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi

B. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish

C. Firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi firmadagi sof foyda tendensiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi*

D. Xom-ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlari turli bo'lishi

77. Firma xarajatlarining raqobatbardoshligini aniqlashda, baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari bo'yicha eng muhimlarini aniqlang.

A. Kompaniyani raqobatchilari orasidagi o'rni aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash

B. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi

C. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish

D. Xom ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlari turli bo'lishi *

78. Kompaniya xarajatlarini to'g'ri baholash uchun menejer quyidagi ishlardan qaysi birini bajarishi lozim.

- A. Firmaning qiymalar zanjirini tuzish
- B. Zanjir ichida turli bo'limlar o'rtasidagi aloqani o'rganish
- C. Bozordagi muvaffiqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlang, qiyosiy baholashni o'tkazish
- D. A,B,C *

79. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash kelishi mumkin.

- A. Firmaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatining kalit omillariga mos keladimi
- B. Amaldagi strategiya tarmoqdagi beshta qaobat kuchlaridan yaxshi himoya qila oladilami, kompaniyaning raqobat mavqeini kuchaytirish uchun qo'shimcha choralar ko'rish lozim.
- C. Bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat
- D. A,B,C *

80. Kompaniya raqobat strategiyasi

- A. Biznesga yondashuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbus
- B. Kompaniyaning bozordagi mavqeni mustahkamlash uchun olib boriladigan kurash
- C. Hujumkor va mudofa harakatlar, kompaniyaning qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlar.
- D. A,B,C *

81. Kompaniya harakatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyasi

- A. Tanlangan segmentlar namayondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlash
- B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiradi
- C. Xaridorlarga past xarajatlarga va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hiebiga qimmatli tovar sotib olish imkoniyatini berish
- D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajimda xarajatlarni pasaytirish*

82. Kompaniyaning keng tabaqalashtirish strategiyasi

- A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlash
- B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlaning tor segmentiga yo'naltiradi
- C. Kompaniya o'z tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qiladigan o'ziga xos chizgilarni berish *
- D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajimda xarajatlarni pasaytirish

83. Kompaniyaning eng qulay xarajatlar strategiyasi

- A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlash
- B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlaning tor segmentiga yo'naltiradi
- C. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hisobiga qimmatli tovar sotib olish imkoniyatini berish*
- D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajimda xarajatlarni pasaytirish

84. Fokuslangan strategiyasi

- A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlash
- B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlaning tor segmentiga yo'naltiradi *
- C. Kompaniya o'z tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qiladigan o'ziga xos chizgilarni berish
- D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishda to'la hajimda xarajatlarni pasaytirish

85. Ifodalangan strategiyasi yoki bozor uyasi strategiyasi

- A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlash *
- B. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hisobiga qimmatli tovar sotib olish imkoniyatini berish

C. Kompaniya o'z tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qiladigan o'ziga xos chizgilarni berish

D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajimda xarajatlarini pasaytirish

86. Hujumkor strategiyasini asosiy turlarining ko'rsating

A. Raqobatchilarning kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan harakat, raqiblarning egalanmagan bo'shliqlarni egalash

B. Raqobatchilarning zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakat

C. Bir nechta frontlarda bir vaqtida hujumga o'tish

D. A,B,C *

87. Raqobat ustunligini ximoya qilish yo'lini aniqlang.

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish *

B. Bo'sh bozor uyalarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya xujumga tayyor ekanligini etkazib turish

D. Raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinish

88. Raqobat ustunligini himoya qilishda birinchi yondashuvni aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish

B. Bo'sh bozor uyalarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya xujumga tayyor ekanligini etkazib turish

D. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar navlarni ishlab chiqarish *

89. Himoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondashuvni aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish

B. Bo'sh bozor uyalarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va

kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turish *

D. Raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinish

90. Raqobatchilarning xujumkor harakatlariga qarshilik ko'rsatish yo'lini aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish

B. Bo'sh bozor uyalarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya xujumga tayyor ekanligini etkazib turish

D. Raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni xujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinish *

91. Kompaniya mablag'larini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi – bu

A. Raqobat mavqeini kuchayganligi*

B. Kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishi

C. Qo'shimcha raqobat ustunligigi erishish

D. A,B,C

92. Vertikal integratsiyaning kamliklari – bu

A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi, integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklanganligi*

B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihtdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlarni pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodiradimi

C. Xom ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi

D. A,B,C

93. Integratsiyaning qanday yo'nalish va qanday miqyoslarini tanlash quyidagilardan qay- biriga bog'liq

A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi

B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihtdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlarni pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi *

- C. Xom ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari.
- D. Birinchi bo'lib yurish yo'l boshchilardan keyin yurishga qarqganda ancha qimmatga tushsa
94. Birinchi bo'lib strategik qadamlarini qo'ygan "qaldirg'och" firma qachon yuqori natijalarga erishish mumkin
- A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi
- B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihtdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlarni pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi
- C. Xom-ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallshga imkoniyat yaratishi *
- D. Integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklanganligi
95. "Qaldirg'och"lar uchun qiyinchiliklar qanday paydo bo'lishi mumkin
- A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi
- B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihtdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlarni pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi
- C. Xom-ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallshga imkoniyat yaratishi
- D. Birinchi bo'lib yurish yo'l boshchilardan keyin yurishga qarqganda ancha qimmatga tushsa*
96. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish vazifasi murakkab jarayon bo'lib, bunda bir qancha ichki va tashqi omillar tahlil qilinadi, eng asosiy omillarni nechta katta guruhlarga ajratish
- A. 2-ta*
- B. 3-ta
- C. 4-ta
- D. 5-ta
97. Tarmoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillarning nechta klassik varianti mavjud

- A. 4-ta
- B. 5-ta *
- C. 6-ta
- D. 7-ta

3. Firmaning raqobat imkoniyatlarni, uning bozordagi mavqenni tasviflovchi omillarning nechta klassik varianti mavjud

- A. 3-ta *
- B. 4-ta
- C. 5-ta
- D. 6-ta

98. Yangi tarmoqlar raqobat strategiyasini ishlab chiquvchilar oldiga qanday muammolar qo'yadi

A. Iste'molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish

C. Cheklangan geografik hudulariga fokuslash

D. Yangi bozor yaxshi o'rganmaganligi , statistik ma'lumotlar etarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati *

99. Tarmoqning yetuklik bosqichiga o'tish davrida, raqobat muhitida qanday o'zgarishlar sodir bo'ladi

A. Iste'molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish *

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish

C. Cheklangan geografik hudulariga fokuslash

D. Yangi bozor yaxshi o'rganmaganligi , statistik ma'lumotlar etarli bo'lmaganligi , rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati

100. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tavrmoqlardagi muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan qanday strategiyalarga amal qiladilar

A. Iste'molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish *

C. Cheklangan geografik hudulariga fokuslash

D. Yangi bozor yaxshi o'rganmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi, rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyatiga e'tibor berilmagan.

Keys-stadi
Ben & Gerry kompaniyasi
Kirish

Ben Koen va Djerri Grinfeld 1960 yillarning oxirida Bermingtonda (AQShning shimoli-harbida) maktabda birga o'qishgan. Ularning ikkalalari hamma vaqt atrofdagilarning e'tiborida bo'lganligi sabablimi, ularning do'stliklari uzoq davom etdi. Maktabni tugatib, Ben va Djerri xippilar qatoriga qo'shilib, hamma uchun odatiy bo'lmagan hayot tarzini olib bordilar. Sochlarini o'stirib (hatto ba'zilar soqollarini ham o'stirib), o'z itlari bilan bir xonada yashashgan. Ularning ikkalasI ham oziq-ovqat sohasiga qiziqadilar, va bir kun ular fast food tizimidagi eng jozibali unsur – muzqaymoq degan fikrga kelishdi.

Muzqaymoq ishlab chiqaradigan uskuna 40000 dollar turishini bilib olib, ular har biri 5 dollar to'lab muzqaymoq ishlab chiqarish bo'yicha sirtqi darslarga qatnay boshladilar.

1978 yil, muzqaymoqning bir nechta retseptini ishlab chiqarib, Ben va Djerri 12000 dollar tikib (buning 4000 dollari qarzga olingan edi) qayta ta'mirlangan yoqilg'i quyish shaxobchasida kichik savdo shachobchasi ochdilar. Boshidan Ben va Djerri sifatli mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qilib qo'ydilar va muzqaymoqlari Vermontda ishlab chiqarilgan toza sut va qaymoqdan tayyorlanganligini har qanaqasiga ta'kidlab bordilar. Savdo shaxobchasi "Ben & Gerry Home made Ice Cream" deb nomladilar. Unga antiqa ko'rinish berish uchun esa blyuz o'ynovchi pianistni taklif qilishdi. Do'kon egalarning yoshligidan mahalliy aholi orasida mashhur bo'lib ketdi. Ben va Djerri tomonidan yollangan xodimlar o'am o'zlari kabi xippicha ko'rinishiga ega edilar, biznes yuritish yo'li ham shunga muvofiq edi – har kuni o'tirishlar. Ammo mahsulotning asosiy raqobatbardoshligi uning antiqaligi edi. Muzqaymoqlarning ko'pisi odatiy tarkibga ega bo'lishsa, bularning mahsulotlarida meva, shokolad, yong'oq va boshqa shirinliklar qo'shildilar. "Dumaloq" muzqaymoq briketlari Kompaniya imidjining antiqaligi edi. 1978 yil yoz davomida mijozlar soni muzqaymoq va kompaniya obro'si bilan birga o'sdi. Lekin yil oxiriga kelib qishga yaqin muammolar paydo bo'la boshladi. Savdo hajmi pasayib ketdi. Ben va djerri kasodga uchramaslik uchun yana

boshqa savdo shaxobchalari ochishga qaror qildilar.

Keyinchalik ularga yanada kengroq iste'molchilar bazasi kerakligi ma'lum bo'ldi. Atrofdagi bir qator supermarketlardagi o'z mahsulotlarining savdo hajmini o'rganib chiqib, talab unga katta emasligini aniqladilar. Ehtimol, hamma gap kompaniyaning o'lchami, egalarining tashqi ko'rinishi, kospaniyaga bo'lgan munosabatlarida bo'lsa kerak. Ularga qo'shni shtatlarda yirik chakana savdogarlarga muzqaymoq yetkazib beruvchi mustaqil distribyutorlarni topishni maslahat berishdi. Mana shunda Ben va Djerrri birinchi muammoga duch kelishdi.

Pilsbury bilan to'qnashish

Yangi Angliya shtatlarida muzqaymoq savdosini olib borish uchun Ben Dari-Farms'ga murojaat qildi. Kompaniya vitse-prezidenti Ben va Djerrining biznes noodatiy munosabatiga qaramay, ularning muzqaymoq "zahira"sining bir qismini olishga rozi bo'ldi.

O'sha paytda bozordagi yuqori sifatli muzqaymoq savdosida etakchi yirik amerika kompaniyasi Pilsbury Corporationga tegishli Haägen Dazs edi. Uning yillik tovar oboroti 4 mlrd dollardan ko'p bo'lib, bunda oziq-ovqat mahsulotlari hissasi yuqori edi. Haägen Dazs bilan bir qatorda yana Green Giant (sabzavotlar savdosi) va Burger King (Fast food) kompaniyalari turardi. Kevin Xeli, Haägen Dazs prezidenti, kompaniya asoschisi Ruben Metyusning kuyovi edi. Metyus Haägen Dazs'ga 1959 yil Nyug'Yorkda asos solgan. U jarangdor olmoncha nomni ekzotik evropacha uslubga qiziqish uyg'otish uchun saqlab qolgan edi. 1984 yilga kelib, Ben va Djerrri kompaniyasi bilan to'qnashganda, Haägen Dazs yuqori sifatli muzqaymoqlar bozorida 70% hissaga ega edi.

Haägen Dazs'ning distribyutorlari bo'lmish Dari Farms va Paul's kompaniyalari Ben & Gerry mahsulotining distribyutorlari bo'lishganini eshitgan Xeli ularga telefon orqali o'z noroziligini bildiradi. Xelining fikricha, distribyutorlari uning raqiblari bilan, Ben & Gerry bozorda juda kichik ulushga ega ekanligi qaramasdan, hamkorlik qilmasligi kerak edi. Xelining aytishicha: "Biz distribyutorlarga Ben & Gerry mahsulotlari sotmang, - deganimiz yo'q. Faqat ikkala kompaniya mahsulotini bir vaqtning o'zida sota olmasliklarini va birini tanlashlari kerakligini aytdik".

“Ular yoki Biz” kabi shart distribyutorlarni sarosimaga solib qo‘ydi.

Chak Grin: “Ben & Gerry mahsuloti bozorda arzimagan bir hissaga ega bir paytda, Haägen Dazs kabi yirik kompaniyaning bunday chiqishidan hayron qoldik. Ular biz bir qarorga kelishimizni talab qildilar.” Bunday xabar topgan Ben va Djerri distribyutorlar bilan maslahatlashish uchun uchrashdilar. Distribyutorlar Ben & Gerry’ning salohiyatini yuqori baholab, ularning mahsuloti bilan shug‘ullanishdan voz kechmoqchi emasdilar, ammo Haägen Dazs’dan ham voz kechish ayanchli ahvolga olib kelishini bilardilar. Uchchala tomon ham Pilsbury’ga qarshi borganlari taqdirda yuridik xizmatlarga ehtiyoj sezib qolishlarini bilib, bunday muammolarni hal etish bo‘yicha katta malakaga ega advokat Xovi Fagetuga murojaat qilishdi.

Xovi ham Ben va Djerri kabi antiqa shaxslardan edi. Aytishlariga qaraganda, u o‘zining tashqi ko‘rinishiga uncha e’tibor bermas, ba’zan yirtilgan poyafzal ham kiyib yurardi. Haqiqatan ham, Pilsbury o‘zini g‘alati tutganligiga qo‘shilib, u bu muammoga o‘z fikrini bayon etib xat yozadi.

Bu kabi xatti - harakatlarga qarshi chiqib, Pilsbury boshqaruv hay’atiga quyidagicha xat yozadi: “Sizning kompaniyalarizdan bo‘lgan Haägen Dazs ma’muriyati Ben & Gerry kompaniyasini sindirib, uning o‘shini bo‘g‘ib, faoliyatini to‘xtatishni istagan ekan. Ben & Gerry – tadbirkorlik muvaffaqiyatining yaqqol namunasi va uning egalari kurashadilar. Haägen Dazs bozorda mahsuloti bilan raqobatlashishni o‘rganishi kerak. Amerikacha biznes yuritishning asosi ham shunda, aynan shu orqali raqobat mavjuddir.”

Ben & Gerry’ning haqligi ravshan bo‘lsa-da, yuridik ustivorlik ular tomonda emas edi. Agar Haägen Dazs kompaniyasini yuridik jihatdan engolmas ekanlar, boshqa bir qurolni ishga solishga qaror qildilar.

“Piyoda”ga qarshi harakat

Asosiy g‘oya shunday edi: harakatlarni Haägen Dazs’ga qarshi emas, balki Pilsbury’ga qarshi boshlash, chunki u yirikroq va yo‘qotadigan narsasi ham bor edi. 1960 yillarning o‘rtasidan boshlab Pilsbury’ning ramzi piyoda askar edi. Aynan mana shu

piyoda askar kompaniyaning boshqa reklamalarida ham ishlatilardi. Ikki muzqaymoq ishlab chiqaruvchisi bir-biriga urush e'lon qilgandek tasavvur paydo bo'lmasligi uchun Xovi avval Pilsbury'ning piyoda askariga qarshi urush e'lon qilishdan boshlashni taklif qildi.

Shunday qilib kompaniya "Piyoda askar nimadan qo'rqadi?" shiori bilan boshlandi, hamda kichik kompaniyaga (Ben & Gerry) jahldor buqa (Pilsbury) hujum qilayotganini David va Goliaf jangi bilan tasvirladilar.

"Biz haqiqatda Pilsbury haqida hech narsa bilmas edik. Biz faqat yashash uchun kurashayotgan edik xolos,-derdi Ben Koen. – Agar taqdirimizda mag'lub bo'lish yozilgan bo'lsa, iloji boricha ko'proq kishi nima sodir bo'layotganidan xabar topishini istardik. Biz aytmoqchi edikki: Iste'molchi qaysi muzqaymoqni iste'mol qilishni o'zlari tanlashlariga Pilsbury yo'l qo'ymayotganligi sababli iste'molchilar do'kon rastalaridan Ben & Gerry mahsulotini topolmayaptilar".

Kompaniyani olib borishda, "Piyoda askar nimadan qo'rqadi?" shiori futbolkalarda, mashinalarda va boshqa reklama vositalarida qo'llanildi. Djerri Minneapolisdagi Pilsbury/ning bosh boshqarmasi binosi oldida norozilik chiqishlarini tashkil qildi. Va shu bilan mahalliy yangiliklarda ushbu masala yoritila boshlandi. Bu nafaqat aholining simpatiyasini qozondi, balki kompaniya va uning mahsulotini mashhur bo'lib ketishiga yordam berdi.

Pilsbury ma'muriyati 17 kishidan iborat huquqiy bo'limiga murojaat qildi, Richard Vegenerdan Ben & Gerry bilan bog'liq muammolardan qutqarishni so'radi. Vegener darhol muammoni o'rganib chiqdi. "Bu nizo predmetidan ko'ra ijtimoiy fikr muhimroq"- dedi Vegener. O'rtaga Pilsbury obro'si qo'yilgandi. Aholi simpatiyasi Ben & Gerry tomonda bo'lganligi sababli Vegener Xeliga chekinishni maslahat berdi.

Kevin Xeli kompaniya distribyutorlarga bosim o'tkazmasligi to'g'risida bitimni imzoladi. Jang tugadi, Ben & Gerry g'olib chiqdi. Bu nizoda Pilsbury mag'lubiyaiga uchradi, Ben & Gerry esa juda mashhur bo'lib ketishdi.

G'alabadan so'ng

Ben & Gerry kompaniyasi faoliyati muvaffaqiyatli

rivojlandi. Distribyutorlar kanallari yanada kengaydi, firmaning muzqaymoqlari supermarketlar, baqqollar do‘konlari, oziq-ovqat mahsulotlari yetkazib berish tarmog‘i, shuningdek, kompaniyaning litsenziyaga ega yoki franchayzing do‘konlari tarmog‘i orqali sotila boshlandi. 1992 yilga kelib kompaniyaning tovar aylanmasi 130 mln. dollarga etdi va u jahon bozoriga chiqishga tayyor edi.

Bozorning oliy sifatli muzqaymoq sektoriga yangi jihatlari bilan ajralib turuvchi mahsulotlar chiqarildi. Masalan, turli qo‘shimchalar solingan muzqaymoqlarning yangi navlari bilan birga bozorda muzlatilgan shirinliklar (“kremliliklar”, muzlatilgan yogurtlar) paydo bo‘ldi.

Ben & Gerry nomi va sifat bilan bog‘liq yuqori obro‘ kompaniyaga bozorda mavaffaqiyat keltirdi. Kompaniya asoschilari say‘-harakati tufayli tashkiliy madaniyat va kompaniya vazifalari belgilab olindi. Kompaniyaning biznesga yondashishini belgilab beruvchi ikkita muhim hujjat ishlab chiqildi.

1988 yil kompaniya: “Biz o‘zaro barqarorlikni yangi korporativ tamoyillarini yaratib, hayotga tadbiq etmoqchimiz”,- deb e‘lon qildi. Bu tamoyil kompaniyaning asosiy maqsadlarini belgilab beruvchi Filantropiya to‘g‘risida (Phylantropy Statement) va Dastur to‘g‘risida (Mission Statement) taqrizlarda qayd etilgan.

Filantropiya to‘g‘risida taqriz

Ben & Gerry kompaniyasi o‘zining 7,5 % daromadini (soliq solinishidan oldingi) quyidagicha taqsimlaydi: kompaniya jamg‘armasiga; Vermontdagi Community Action Teams xodimlariga; ijtimoiy rivojlantirish bo‘limi boshlig‘i ta‘sis etgan korporativ grantlarga. Biz ijtimoiy o‘zgarishlarga yo‘naltirilgan loyihalarni; muammolarni hal qilishda ijodiy yondashuvni namoyon qiluvchi loyihalarni qo‘llab quvvatlaymiz. Kompaniya jamg‘armasini 8 kishidan iborat kengash boshqaradi. Kengash kam ta‘minlangan oilalardagi bolalarga tegishli, atrof - muhit bilan bog‘liq masalar bilan shug‘ullanadi.

Dastur

Ben & Gerry kompaniyasi o‘zaro barqarorlikning yangi korporativ tamoyillarini ishlab chiqib, uni hayotga tadbiq etadi.

Bizning vazifamiz uch ta o‘zaro bog‘liq maqsadga erishishdan iborat:

-mahalliy sut mahsulotlaridan oliy sifatli muzqaymoy va ko‘proq miqdorda qo‘imchalarga boy mahsulot ishlab chiqarish, tarqatish va sotish;

-kompaniyani birinchi darajali vazifalarimizni bajarish maqsadida boshqarish: daromadning o‘shishi uchun mustahkam moliyaviy asos yaratish, aksionerlarimizning farovonligini oshirish, kompaniya xodimlari yuqori mansablarga erishishi va ularni iqtisodiy rag‘batlantirish uchun imkoniyatlar yaratish;

-biznesning jamiyatdagi rolini hisobga olib, jamiyatning keng tabaqalarini mahalliy va xalqaro miqiyosda hayot darajasini oshirgan holda kompaniyani boshqarish.

Ben & Gerry kompaniyasi o‘zlari mansub bo‘lgan, kompaniya ichidagi hamda undan tashqaridagi jamiyatlarga o‘zining hurmatini bildirgan holda, yuqoridagi vazifalarga amalga oshirishning yangi ijodiy yo‘llarini izlaydi.

Savollar:

1. Muzqaymoq alohida tovar turi sifatida qanday asosiy xususiyatlarga ega?
2. Muzqaymoqning kutilayotgan afzalliklari nimada?
3. Ben & Gerry kompaniyasi tovarlarining qo‘shimcha xislatlari qanday?
4. Eng qimmat muzqaymoq hayotiylik tsiklining qaysi bosqichida turibdi?

KEYS – STADI: «Alan – boshqaruvchi» mashqi

Alan – ofset pechat uchun plastinalarni ishlab chiqaradigan, muvaffaqiyat qozongan fabrikaning egasidir. Boshida u yakka o‘zi ishlar edi, so‘ng yana ikki kishini yolladi, biriga boshqaruvni, sotishni va savdo-sotiqni topshirib, boshqasiga esa ishning texnik tomonlarini topshirdi. Alanning o‘zi buxgalteriya, reklama bilan shug‘ullanardi va doimiy ravishda biznesni kengaytirish imkoniyatlarini izlardi. Ular doim birga ishlashadi, ishdan keyin

ham ko‘p uchrashadilar. Alanning «shef» sifatidagi avtoriteti shubhasizdir; uning ishchilari yaxshi ish haqi, mukofotlar olishadi, lekin ishni yuritish havf-xatarini (va daromadlarni) Alan hech kim bilan baham ko‘rmaydi.

Alan hamkasblarini biznesning oxirgi yangiliklari haqida xabardor etib turadi. U ularni o‘z ish rejalari bilan tanishtirdi: «Agar ishlar yaxshi ketsa, kelgusi yilda biz qo‘shni shaharda o‘z filialimizni ochamiz. Albatta, biz aqlli boshqaruvchini izlab ko‘ramiz va bir necha yildan so‘ng yangi fabrika bizga oltmish ming atrofida daromad keltirishi mumkin». Alanning hamkasbalari uning «biz izlab ko‘ramiz» deganiga xursand edilar – ular o‘zlarini haqiqiy jamoaddek his qildilar, va ular biznesni muvaffaqiyat qozonishiga va Alanning avtoritetiga ishonchlarini mustahkamladilar.

Lekin Alanning ko‘ngli tinch emas edi. U bilar ediki, unga bo‘ysunuvchilarning hech qaysisi boshqaruvchiga kerak bo‘lgan hamma xususiyatlarga ega emas edi. U do‘stona kollektivga notinchlikni kiritishni xohlamas edi, bundan ham ko‘proq u agar yangi ish muvaffaqiyatsizlikka uchrasa (bu haqda u ular bilan hech qachon gaplashmagan edi), hodimlardan birortasini yo‘qotishni xohlamas edi. Natijada Alan yollash bo‘yicha agentlikka murojaat qilib, kerakli kishini topdi, uchalasi ham yig‘ilganda, u bu haqda faxr bilan aytdi. Do‘stlarining bu yangilikni g‘azab va achchiqlanish bilan kutib olishi, Alanni hayratda qoldirdi, va buni sezib u rafiqasiga: «Kelajagi xaqida o‘ylayotgan kishilar senga eng qora tanga bilan qaytaradilar» deb aytdi. Bu shunday zarba yediki, undan keyin yaxshi munosabatlar juda uzoq vaqt davomida tiklanadi.

Vazifa

1. Alanning rahbar sifatidagi xatosi nimadan iborat edi?
2. Yetakchining (liderning) asosiy vazifalari nimadan iborat va ular qo‘lostidagilarni boshqarish muammolari bilan qanday bog‘liq?

KEYS – STADI: "Klub 100"

1981 yilda "Daymond Interneyshnl" firmasidan Daniel

K.Boyl ushbu firmaning tuxumlar uchun karton upakovkalar ishlab chiqaruvchi zavodida "Klub 100" ni tashkil qilish g'oyasini berdi (Palmer sh., Massachusetts shtati). Ushbu firmaning kadrlar xizmatining rahbari bo'lmish Boyl "qiyin" xodimlarga va mayda chuyda ish nizolariga qancha vaqt ketishiga ajablanar edi. Bu borada "Klub 100" ning g'oyasi kundan - kunga qilishlari kerak bo'lgan ishlarni bajaruvchi xodimlarga e'tiborni qaratish usulidan vujudga keldi.

Palmerdagi zavodda 300 kishi ishlar edi, ularning 25%i qog'oz sanoatining kasaba uyushmasi a'zolari edi.

Xodimlarning ma'naviy darajasi juda past edi. Bundan oldin o'tkazilgan kuzatishlar shuni ko'rsatdiki, ishchilarning 79%i yaxshi qilingan ish uchun yetarli bo'lmagan mukofot oladilar deb hisoblar edilar.

"Klub 100" g'oyasi qo'shimcha rag'batlantiruvchi to'lov sxemasini emas, balki ball tizimi yordamida yaxshi xodimlarga kerakli e'tiborni qaratish rejasini ifodalari edi. Bir yil ishga «progul» qilmasdan kelgani uchun 25 ball, bir yil tartibni buzmagani-gi uchun – 25 ball, bir yil kech qolmaganligi uchun – 25 ball. Shuningdek, xavfsizlik texnikasini yaxshilash, ishlab chiqarishni ko'paytirish va mahalliy aholiga xizmat qilish bo'yicha berilgan takliflar uchun ishchilarga qo'shimcha ballar berilar edi.

100 ball yiqqan ishchilar firmaning belgisi bo'lgan va "Klub 100" yozuvi bo'lgan neylon kurтка olishardi. 150 balldan yuqori ball yiqqan ishchilar katalog bo'yicha firma hisobidan kichik sovg'alar olish xuquqiga ega edilar. Har yilda yig'ilgan ballarni ishlatmagan ishchilar ularni yig'ishlari va ballar 600 ga yetganda qimmatli sovg'alar olish imkoniyatiga ega edilar (masalan, radio telefon).

"Klub 100" amalga kirgandan keyingi faqatgina bir yilda zavoddagi mehnat unumdorligi 14,7 % ga oshdi. Keyinchalik u oshishni davom etaverdi. Rejani amalga oshirishdan boshlab, keyingi ikki yilda ishchilarning kuzatishlari shuni ko'rsatdiki, ulardan 86 foizi rahbariyat ularning ishlarini ahamiyatli deb hisoblashini sezishadi, 81 foizi esa firma ularni munosib baholaydi deb bilishadi. "Klub 100" rejasi firmaning boshqa zavodlarida amalga kirganidan keyin, "Daymond Fiberglass

Produkts" bo'limida talab qilingan sifat darajasidan chetlanish miqdori 40% ga kamaydi, mehnat unumdorligi esa 14,5% ga oshdi.

Nima uchun ishchilarga neylon kurtkalar va kichik sovg'alar yoqdi? Bu borada Boyl shunday hikoyani aytar edi, bir ayol mahalliy bank kassiriga o'zining neylon kurtkasi bilan maqtanib, degan edi: "Mening xo'jayinlarim buni menga yaxshi ishlaganim uchun berishgan. Firmada 18 yildan beri ishlayotgan davrimda birinchi marta meni oddiy har kunlik ish uchun mukofotlashdilar". Bu yillar ichida bu ayol 200 ming doll. dan ko'p pul ishlab topdi, lekin uning oyligi u uchun uni tan olinishining belgisi emas, balki sarflangan kuchining ekvivalenti bo'lib hisoblar edi.

Muxokama uchun savollar

1. "Klub 100" g'oyasi ishchilarni motivatsiyalashda qanday ishlaydi?
2. "Klub 100" g'oyasini tashqi va ichki mukofotlar nuqtai nazaridan taxlil qilib chiqing.

Keys-stadi

CAMELOT LOTEREYASI

Milliy va mahalliy lotoreyalar ko'pchilik mamlakatlarda keng tarqalgan. 1993 yil Buyuk Britaniya hukumati ham milliy lotoreyani o'tkazishni taklif qildi. Bu fikrni parlamentdagi ko'pgina partiyalar qo'llab quvvatladilar, ammo kelishmovchiliklar kim bu lotoreyani o'tkazishi borasida kelib chiqdi. Muholiflardan bo'lgan leyboristlar partiyasi buni hukumat (davlat strukturasi orqali) o'tkazishi kerak, deb hisoblardi, boshqaruvchi konservatorlar partiyasi esa buni xususiy sektor ixtiyoriga topshirish kerak, deb hisoblardi. Lotoreya operatori ma'lum bir foydaga ega bo'lsada, lotoreyani xususiy sektor qo'lga topshirishdan asosiy maqsad tashkiliy ishlarning yanada sifatliroq o'tkazilishi.

Taklif e'lon qilinganidan so'ng qator kompaniya va konsortsiumlar qiziqish bildirdilar. Barcha da'vogarlar taklif qilinib, lotoreya chiptalari sotuvi bashorati, lotoreyaning asosiy qismi – mo'ljallanayotgan summa, shuningdek, aktsionerlar foydasi muhokama qilindi. Tashkiliy talablar aniqlab olindi:

milliy auditoriyani qamrab olish, axborot tizimlarining xavfsizligi va ishonchliligi, lotoreyaning ochiqligini ta'minlash imkoni. Va nihoyat, g'oliblar tez aniqlanishi, yutuq ham kechiktirilmasdan to'lanishi ta'kidlandi.

Natijada, Camelot lotoreyasi bo'yicha birinchi shartnomani Buyuk Britaniya va AQShning 5 ta kompaniyasini o'z ichiga olgan konsortsium bilan tuzildi.

Konsortsium tarkibi:

Kompaniya	Ulushi, %	Tarmog'i
Cadbury Schweppes plc	22.5	Oziq-ovqat va ichimliklar
De La Rue plc	22.5	Qimmatli qog'ozlar, banknotlar, kredit kartochkalari va b. nashr qilish
G-Teck Inc	22.5	Boshqa mamlakatlar, shuningdek AQShda lotereya operatsiyalari
Racal plc	22.5	Ma'lumotlar bazasi va tizim xavfsizligini o'tkazish
ICL	10	Kompyuter va axborot texnologiyalari

Lotereyani qonunga ko'ra nazorat qilib turish uchun hukumatga bo'ysunuvchi nazorat organi – Lottery Regulator tuzildi. Uning vazifalariga: operator parlament chiqargan qonunlarga ko'ra ishlashi uchun uning faoliyatini nazorat qilish, lotereyaning barcha ishtirokchilari uchun adolatni kafolatlash. Maqsadli mablag'lar taqsimlash bo'yicha mustaqil ekspertlar guruhidan komitet tuzildi.

1998 yil konsortsium a'zolaridan biri (G-Teck Inc) qoidani buzdi. Natijada u konsortsium tarkibidan chiqishga majbur bo'ldi, vaholanki, u tovar yetkazib beruvchi sifatida qolishi ham mumkin edi. Qolgan 4 ta kompaniya Camelotdagi o'z ulushini qayta taqsimladi. ICL o'z ulushini 20% gacha, qolganlarning har biri esa 26,67 % gacha ko'paytirdi.

Savollar va topshiriqlar:

1. Nima uchun lotereyani alohida kompaniyalar emas, balki konsortsiumlar tashkil etdi?
2. Lotereya tashkilotchilarining har biri o'z tajribasi va bilimlaridan qanday foydalanganini tasvirlab bering.
3. Nima uchun davlat lotereyaga xolis kuzatuvchini tayinlashni

zaruriyat deb hisobladi?

KEYS STADI. SARDIFF CAR COMPONENTS LTD (CCC) KOMPANIYASI

Djon Armstrong 1958 yilda 25 yoshga kirgach, unga South Sardiff Engineering Ltd (avtomobil ehtiyot qismlari va yig'ish) otasidan meros qoldi. Uning otasi South Wales kompaniyasini "nol"dan qurishni boshlagan va natijada yaxshigina turmush darajasiga erishgan. Kompaniyada 12 kishi ishlab, ular umumiy texnik yig'ish ishlarni bajarardilar. Djon shtatdan tashqari mexanik bo'lib ishlay boshladi. U Qanday qilib kichik mashina yig'ish korxonasini, o'zi yaxshi bilgan yig'ish operatsiyalariga ixtisoslashgan kompaniyaga aylantirish haqida ko'p o'ylardi. Buni amalga oshirish uchun u sexga qo'shimcha ravishda mashinalarga xizmat ko'rsatish va ta'mirlashga ixtisoslashgan uncha katta bo'lmagan sex qurdi (mana shu erda uning mexanik kasbi kerak bo'ldi). Kompaniya bir paytlar ishlab chiqarish zonasi bo'lgan, urushdan oldingi bir nechta binoda joylashgan edi. Qo'shimcha qurilish uchun joy etarli edi. 50-yillarda insonlarning farovonlik darajasi oshgan sari avtomobil egalari soni ham ko'payayotganligini Djon ilg'ab oldi. Kompaniyaning injenerlik salohiyati yaralib kelayotgan mashinasozlik sanoati uchun ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga yo'naltirilishi kerakligini tushundi.

50-yillarning oxirlarida mashina va ehtiyot qismlarining tanqisligi sezildi, va Djon o'zining ba'zi stanoklarini avtomobil ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga moslashtirdi. Keyinchalik esa maxsus stanoklar ham sotib oldi. 1960 yilga kelib kompaniya tanqis, yuqori sifatli ehtiyot qismlari yetkazib beruvchisi degan nom oldi. Iste'molchilar bazasi Janubiy Uels va G'arbiy Angliyadagi garajlar va ta'mirlash ustaxonalari hisobiga kengaymoqda edi. Djonning biznesdagi tamoyili "agar iste'molchi biror bir ehtiyot qismlariga ehtiyoj sezayotgan bo'lsa, hamma narsani sinab ko'rish" edi. Agar boshqa ishlab chiqaruvchilar qila olmagan juda murakkab detalni ishlab chiqara olsa, o'zidan boshqacha mamnun bo'lardi. 1961 yil kompaniyaning faoliyatini o'rganib chiqib, Djon uning nomini Cardiff Car Components Ltd (CCC) ga o'zgartirdi.

1962 yil avtomobil yetkazib beruvchilarning G'arbiy Midlenddagi yarmarkasida muhim kelishuv tuzdi. Unga ko'ra, u Birmengemda joylashgan yirik kompaniya E.T. Philips (Automotive OEM Ltd) ni subkontraktor sifatida ehtiyot qismlari bilan ta'minlashi kerak bo'ldi. Kompaniya Midlenddagi avtomobilsozlik uchun ehtiyot qismlarining asosiy etkazib beruvchisi bo'lib, etakchi milliy dillerlar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzgan edi. Philips ga ishlashdan ko'ra bevosita iste'molchilar bilan ishlash daromadliroq ekanligiga qaramay, SSS bu ishga ham qo'l urdi. Ehtiyot qismlarini ishlab chiqarish uzoq muddatli bandlikni ta'minlardi va Djonning aytishicha, "mashinalarni yugurishga" majbur qilardi.

1960 yillarda yangi - yangi mashina modellari chiqishiga javoban SSS o'zining ishlab chiqarish assortimentini kengaytirdi. Asl ishlab chiqaruvchilarning va SSS ishlab chiqargan ehtiyot qismlari narxлари o'rtasidagi sezilarli tafovut evaziga mamlakat bo'yicha dilerlar tizimi orqali realizatsiya kengaydi. 1968 yil kompaniya o'zining xizmat ko'rsatish va ta'mirlash biznesini sotib, ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga e'tiborini kuchaytirdi.

60-70-yillarda texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari oshganligi tufayli avtohavaskorlar mashinalariga o'zlari texnik xizmat ko'rsatib, ta'mirlay boshladilar. Bu esa turli savdo shaxobchalari orqali sotiladigan ehtiyot qismlari bozorining paydo bo'lishiga olib keldi. Ko'plab miqdorda xorijiy mashinalar paydo bo'lishi bilan qo'shimcha imkoniyatlar yaratildi. Chunki ularning ehtiyot qismlari Buyuk Britaniyadagi mashinalarnikidan qimmatroq edi. Djon yangi xorijiy mashinalarning xususiyatlarini o'rganib chiqib, oson almashtiriladigan ehtiyot qismlari ishlab chiqara boshladi.

80-yillar davomida yangi bozorlar va tovarlar paydo bo'lishi bilan birga SSS ham o'sib bordi. Yangi imkoniyatlarni topishda Djon ancha tajriba orttirdi va ishlab chiqarishni avtomashina va boshqa transport uchun o'rinbosar ehtiyot qismlari chiqarishga tez moslashtirdi. U rasmiy biznes reja kerak emasligiga ishongan, intuitsiyasiga ko'ra ish ko'radigan tadbirkor edi. Ammo Djon qo'shimcha kredit olish uchun bank boshqaruvchisiga murojaat qilgandi, undan 5 yillik biznes reja talab qilindi. Djon o'z fikrini quyidagicha izohlardi: "Menga hech kim hech qachon nima

qillishni o'rgatmagan. Men biznes - imkoniyat paydo bo'lganda uni amalga oshiraman, xolos. Agar men shartnomadan foyda ko'rsam, u bilan shug'ullanaman. Aks holda undan voz kechaman".

1997 yilga kelib, kompaniyada 145 kishi ishlardi. Ularning 4 tasi assortimenti doim kengayib borayotgan tovarlarni sotish bilan shug'ullanardi. Bu guruhning ishi shunchalik ko'p ediki, har bir xaridor bilan alohida shug'ullanishga imkon yo'q edi. Ammo doimiy mijozlarga, xoh yirik bo'lsin, xoh kichik, alohida e'tibor berilardi. Eng yirik mijozlar (asosan OEM va Philips ning mijozlar edi) bilan Djonning o'zi shug'ullanardi. Chunki bu sohada 40 yillik tajribaga ega edi.

Kompaniyaning butun tizimi va madaniyati Djon Armstrong shaxsiga asoslangan edi. U nafaqa yoshiga etganda, ko'pgina xodimlar va mijozlar usiz SSS taqdiri haqida o'ylay boshladilar. Nafaqaga chiqqandan so'ng, Djon kompaniyani sotmoqchi edi, lekin avval kompaniya mijozlar bazasini kengaytirmoqchi edi.

1997 yil U Germaniya savdo yarmarkasida bo'ldi. Tasodifan, shu paytda metallurglar ish tashlashi bo'layotgan edi, mana shu unga Germaniya mashina ishlab chiqaruvchilaridan katta buyurtma olishiga yordam berdi. Buyurtma foydasining marjasi uncha katta bo'lmasligi kerak edi, lekin Germaniya markasiga nisbatan funt sterling kursini o'sishi buyurtmani daromadli qilardi.

Ammo shartnoma amal qilish muddati oxirlab qolganda, kurs 15% ga pasaydi, va Djon bundaqa kirimda buyurtma hattoki zararga ketib qolishidan xavotirlana boshladi. Nihoyat u transport xarajatlaridan kelgan zararni Germaniyalik mijozlarga narxni 5% ga oshirish bilan qopladi. Bu omadsizlik Djonni xorijda biznes yuritishdan butunlay qaytardi.

Keyinchalik SSS boshqa ehtiyot qismlari ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat kuchayotganligi sezila boshlandi. Ularning asosiy mijozi bo'lgan savdo shaxobchalari, OEM va ta'mirlash ustaxonalariga Unipart kabi ehtiyot qismlariga ixtisoslashgan kompaniyalar, G'arbiy Evropa va Uzoq Sharqdan arzonroq tovar yetkazib beruvchilarning e'tibori kuchaydi.

Ehtiyot qismlari bozori 40 yil avvalgiga nisbatan murakkablashdi. Raqobat xorij hisobiga kuchaydi, britaniya

ishlab chiqaruvchilari soni ko‘paydi. Bozordagi SSS ulushi 1965 yildagi 20% dan 15% ga tushdi. Vaziyatning yuridik jihatlari ham noaniq edi.: ehtiyot qismlari ishlab chiqarish huquqi faqat astomobil ishlab chiqaruvchilarning o‘ziga beriladi, degan gaplar paydo bo‘ldi.

1999 yil milliy savdo shaxobchalari tizimi – Gear-tackle Ltd kompaniyasidan qo‘shilish taklifi kelib tushdi. SSSdan farqliroq, bu kompaniyada faoliyat chuqur rejalashtirlardi. Uning direktori Bill Vernstorn London biznes maktabida olingan, biznesni boshqarish bo‘yicha magistr darajasiga ega edi, karera bo‘yicha ko‘tarilishni maqsad qilib qo‘ygan edi. U SSSga rejalashtirish tizimini joriy etish bilan yo‘qotilgan bozordagi ulushni tiklanishiga ishonardi.

Gear-tackle Ltd kompaniyasi Djonga aksiyalarning boshqaruv paketi uchun 2,3 mln. doll. taklif qildi va kompaniyani o‘tish davrida boshqarib turish uchun unga norasmiy direktor lavozimida direktorlar hay‘atida qolishga taklif qildi. Ammo 3 oydan so‘ng Billning aytishicha “menedjerlik usulidagi mutanosibliklar uchun” ular tarqalib ketishdi. Djon nafaqaga ketishga qaror qildi.

SSS kompaniyasining o‘n yilliklar bo‘yicha foyda va zarar hisoboti

	1958y	1968y	1978y	1988y	1998y
Sotuv	144	987	1956	3678	5324
Xarajatlar	136.2	840.2	1607.4	3012.2	4734.6
Aksiya va soliq bo‘yicha to‘lovlardan oldingi foyda	7.8	46.8	348.6	665.8	589.4

KEYS STADI. ELEKTR ASBOBLARNI ISHLAB CHIQUVCHI O‘Z KONSTRUKSIYASIGA O‘ZGARISH KIRITMOQDA

Biznes muammosi.

Nolan Archibaldning ishlari tartibsiz holda edi. Yaqindagina u “Blek end Dekker” kompaniyasining boshqaruv

raisi va ijro etuvchi direktori lavozimini egalladi. Bu kompaniya oxirgi 80 yil davomida elektr asboblarni ishlab chiqarish bilan band bo'lgan. Ammo oxirgi paytda daromadni olishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda hamda o'z ulushini tobora yuqotib bormoqda edi. Umuman olganda esa, bu kompaniya o'zining ko'pgina chakana va ulgurji savdo bilan shugullanuvchi hamkorlarini yo'qotgan edi. Kompaniya ular orqali o'z mahsulotlarni individual iste'molchilar va kuruvchi organizatsiyalarga yetkazib berar edi.

Xususan ulgurji va chakana savdo bilan shugullanuvchi sotuvchilar bilan yuzaga kelgan muammo juda katta ahamiyatga ega. Kompaniya el orasida "surbet" degan nomni oldi. "Blek end Dekker" kompaniyasining sobiq xizmatchisi Archibaldan oldin ishlagan direktorlar haqida shunday degan: "Har holda kompaniya boshqarmasi hamma savollarga javob bera oladi, deb o'ylagan va o'zining donoligini ommaga kiritgan". "Blek end Dekker"ga bo'lgan bunday munosabat oqibatida "Uol-Mart" do'konlari bu kompaniya bilan hamkorlikni to'xtatmoqchi bo'ldilar. "Uol-Mart" do'konlari esa AQSHdagi eng katta chakana savdo do'konlaridir.

"Blek end Dekker" bilan ish yurituvchi chakana savdogarlarni har doim qandaydir taqchilik ta'qib qilgan. Agar kompaniyaning biron bir maxsuloti iste'molchilarga ma'qul tushsa chakana savdo bilan shugullanuvchilar ushbu mahsulotlarning yetishmasligiga duch kelganlar, chunki kompaniya uchun ko'proq o'zining moliyaviy qiziqishlari katta ahamiyatga ega edi. Moliyaviy yilning oxiriga kelib kompaniya tayyor maxsulot zaxirasini qisqartirish uchun ishlab chiqarishni to'xtatib turgan. Shu bilan birga kompaniya balansi yaxshi ko'rinishga ega edi, lekin bunday hol chakana savdogarlar uchun noma'lum edi.

Archibaldan oldingi direktorlar "Djeneral Elektrik"dan oshxona asbob-uskunalarini ishlab chiqarish bo'yicha tarmoqni sotib olganligi ishni yana-yam murakkablashtiradi. Yangi tarmoq ko'p foyda olishni ta'minlasa-da, ularni tarqatish muammosi vujudga keldi. Bundan oldin "Blek end Dekker" mahsulotlari xo'jalik do'konlari, uy remonti bo'yicha korxonalar, pochta buyurtmalari asosida savdo qiluvchi korxonalar, pasaytirilgan narxlarda savdo qiluvchi do'konlar orqali sotilar edi. Lekin

bunday mayda oshxona qurollarini yaxshi sotish uchun juda katta univermaglarni jalb qilish kerak edi. “Blek end Dekker” esa bu soxada katta tajribaga ega emas. Bunday xolatda kompaniya o‘zining eski siyosatini o‘tkazmokchi bo‘ldi, lekin “Djeneral Elektrik” tomonidan yaxshi munosabatda bo‘lishga o‘rgangan univermaglar “Blek end Dekkerga” qarshi chiqdilar.

Nihoyat, kompaniya elektr asboblarni tarmog‘ida uy-ro‘zgori uchun arzon va mutaxassislar uchun qimmat asboblarni ishlab chiqarishni davom ettirdi. Lekin bu vaqt mobaynida bozorning yangi segmenti rivojlandi. Yogoch ishlari, o‘ymakorlikka havasqiluvchilar va yarim mutaxassislarga uy-ro‘zgori uchun taklif qilingan asboblarni kerak bo‘lmadi. Ularda yuqoriroq sifatda bo‘lgan asboblarga extiyoj paydo bo‘ldi, lekin mutaxassislar uchun taklif qilinadigan qimmat asboblarni ham ularga kerak emas edi. Vujudga kelgan holat sababli “Makita” yapon firmasi boshchiligidagi bozorga yangi raqobatchilarni kirib keldi. “Makita” firmasi o‘z xarakatlari orqali magazinlardagi tokchalarning katta qismini egalladi. Chakana savdoda esa bu juda katta ahamiyatga ega.

Nolan Archibald mana shunday muammoga duch kelgan edi. Qanday qilib u “Blek end Dekker” ning xurmatini chakana va ulgurji savdogarlar oldida ko‘tara oladi? Qanday qilib, u o‘z raqobatchilariga bardosh bera oladi? Kompaniyaning mayda oshxona asboblarni tarqatishda tajribaga ega emasligini inobatga olgan holda, u bu muammoni qanday qilib hal qila oladi? Qisqasi, “Blek end Dekker”ning kelajakda muvaffaqiyatga erishish uchun u qanday ishlarni amalga oshirishi kerak?

Biznes muammosini hal qilish.

Qaysi biri ko‘proq xayratga solishini aytish juda qiyin: Nolan Archibald va uning hamkasblari korporativ madaniyatning tilini o‘zgartirish tezligimi yoki olingan natijalarni? “Blek end Dekker” oldin moliyaviy ko‘rsatkichlarga asoslangan ishlab chiqaruvchi kompaniya bo‘lgan bo‘lsa, hozirgi paytda Archibald tomonidan yaratilgan xalqaro marketing giganti konsepsiyasi asosida ish ko‘rmoqda. “Blek end Dekker”ning yangi

qiyofasining asosiy elementi – bu marketing kanallarini boshqarishga yondashishdir.

O‘zgarishlar strategik rejalashtirishdan boshlangan. Archibaldning aytishicha: “siz har bir kompaniya va tarmoqda unikal bo‘lgan muammolarni tahlil qilasiz. Keyin ularni yechish yo‘lidagi imkoniyatlar va tushkunliklarni bartaraf etishning eng yaxshi rejasini ishlab chiqasiz”. Archibald va uning hamkasblari strategik reja marketing kanallarini qamrab olishga amin bo‘ldilar. Yangi yondashuv asosida marketing kanallari hayotiy ahamiyatga ega resurs sifatida qaralmoqda, oldin esa bu kanallar mahsulotlarni iste‘molchilarga yetkazuvchi oddiy quvur deb qaraldi.

“Blek end Dekker” dagi o‘zgarishlarni kuzatuvchi analitiklar kompaniyaning muvaffaqiyatiga erishishida sabab bo‘lgan boshqaruv amallarini taqsimlashdagi ba‘zi bir xususiyatlarni ajratmoqdalar. Birinchidan, juda katta rol o‘ynaydigan oddiy o‘zgarish sodir bo‘ldi, ya‘ni kompaniya bozordagi vositalariga ko‘proq hurmatda bo‘ldi. “Djeneral Elektrik” “Blek end Dekker” uchun bu holatda yaxshi namuna sifatida xizmat qildi. “Djeneral Elektrik”, ba‘zi birlar uni “Djenerus elektrik” (Generous – inglizcha, “sahovatli”) deb atashgan, har doim yaxshi yetkazib beruvchi bo‘lishga harakat qilgan. “Djeneral Elektrik” kompaniyasi tovarlarni harakatlantirishida chakana savdogarlarga yordam bergan, tayyor mahsulotlar zaxirasini tashkil etishni ta‘minlagan edi. Bu chakana savdo do‘konlarida mahsulotning doimiylikini ta‘minlagan va kompaniyaning odamlariga va tashkilotlariga bo‘lgan hurmatini bildirgan. “Blek end Dekker” o‘z nomini qayta tiklashdagi ilk qadamlar chakana savdogarlarga bo‘lgan xohiratni ortirishdan boshlagan.

Hurmat ko‘rsatishdan keyin yordam berishni boshladilar. “Blek end Dekker” o‘z sheriklariga yordam berish bo‘yicha bir qancha ishlarni amalga oshirdi. Ulardan biri segmentlashgan kanal strategiyasini qabul qilish edi. Bu strategiyaning mohiyati ikki asosiy guruh, ya‘ni, professional ishlab chiqarish tashkilotlari va chakana savdogarlarga mahsus yordam ko‘rsatishdir. Natijada har bir vositachi o‘ziga kerak bo‘lgan yordamni oladi. Keyingi qadam savdo agentlarining o‘qishidir. Ya‘ni, agentlar faqatgina

kompaniya mahsulotlarini yaxshi bilmasdan, balki chakana savdogarlarga sotib olish bo'yicha malakali konsultatsiyalar berish, zaxiralarni boshqarish va mahsulotlarni savdo zallarida namoyish etish bo'yicha ko'rsatmalar bera olishlari muhim ahamiyatga ega. Bundan tashqari xaridorlarni chakana savdo do'konlariga jalb qilish uchun tovar harakatlanishining tezlashtirishiga mo'ljallangan byudjet oshirildi.

“Blek end Dekker” diler-konsultantlardan iborat bir qancha guruxlar tuzdi, ya'ni, chakana savdogarlar iste'molchilarning yangi qiziqishlarini ushbu guruxlar orqali yetkazib berish imkoniyatlariga ega bo'ldilar. Bu kanalni ishlatishning foydasi shundan iborat: “Blek end Dekker” marketing tadqiqotlarini o'tkazish uchun axborotga ega bo'ladi; chakana savdogarlar esa kerakli mahsulotlarni tezroq olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Kompaniya va uning vositachilariga qulaylik yaratuvchi yana bir o'zgarish – bu koordinatsiyalashgan taqsimotdir. Ulgurji va chakana savdogarlar ehtiyojlari va yetkazib berish tizimini bog'lash uchun “Blek end Dekker” jismoniy taqsimot tizimini butunlay o'zgartirdi. Bu taqsimot markazlarining joylashishini ko'rib chiqish, transport siyosatini modifikatsiyalash, axborotni boshqarishning yanada kuchliroq tizimini kiritishda namoyon bo'ldi.

Yana bir muhim qadam bu tayyor mahsulot zaxirasini ko'paytirishdir. Bu chakana savdogarlarga talabni qondira olish qobiliyati bo'ladi.

“Blek end Dekker”ning eng muhim qadami – bu boshqa kompaniyalarga ega bo'lish orqali ushbu konsepsiyasidir. Bu konsepsiya marketing kanallarini boshqarish bilan bog'liq. Buning uchun “Emxart” firmasining 2,8 mlrd dollarlik xaridi yaxshi misol bo'la oladi. “Blek end Dekker” ning asbob ishlab chiqarishdagi ulushini oshiruvchi ushbu qadamni ba'zi-bir kuzatuvchilar ma'qul ko'rmaganlar. Ammo yaxshiroq o'ylab ko'rsa ushbu harakatning mazmunini chuqurroq anglash mumkin. “Emxart” mahsulotlarining bir qismi “Blek end Dekker” iste'mol tovarlari taqsimoti kanallariga joylashgn bo'lsa, boshqa bir qismi ishlab chiqarishga yo'naltirilgan tovarlar taqsimoti kanallariga joylashgan. Marketing kanallariga to'g'ri kelmaydigan “Emxartning” boshqa tarmoqlari sotuvga chiqarilgan edi.

“Blek end Dekker”dagi ushbu o‘zgarishlar marketing kanallarini boshqarishning qanchalik muhimligini ko‘rsatib berdi. Kompaniyaning barcha taqsimot kanallaridagi sotish hajmi ortib bormoqda. Boshqa kompaniyalar va tashkilotlar “Blek end Dekker”ni chakana savdogarlarga o‘z tovarlariga talabni vujudga keltirishga yordam beruvchi kuchli marketing tashkiloti sifatida qabul qildilar.

Sizning vazifangiz:

Nolan Archibald “Blek end Dekker” uchun marketing kanallarini tanlashda va ularni boshqarishda qiynalgan edi. Ammo siz unga yordam bera olishingizni biladi. Marketing kanallariga javob beruvchi menejer sifatida quyidagi holatlarni tahlil qilib o‘z tavsiyalaringizni bering.

1. Archibald marketing kanallarining keng ko‘lamdagi imkoniyatlarga – marketing axborotlarini yigishdan jismoniy taqsimotgacha ega ekanligini biladi. U “Blek end Dekker” vositachilarga o‘tkaziladigan asosiy funksiyalarni aniqlash kerakligini ham biladi. U sizga mana shu funksiyalarni aniqlab berishingizni buyurdi. Marketing vositachilari tomonidan bajariladigan quyidagi funktsiya kombinatsiyalardan qaysi birlari “Blek end Dekker” uchun kattaroq ahamiyatga ega?

A) “Blek end Dekker” uchun vositachilarning sotuvdan keyingi xizmatlarni bajarish bilan bog‘liq bo‘lgan marketing kanallari bilan shugullanish muhimroqdir. Mijozlarning talabini qondirish ham muhimdir. Buning uchun esa xaridorlar bilan to‘g‘ri muloqotda bo‘lish kerak. “Blek end Dekker” alohida har bir xaridorga o‘z e‘tiborini qaratolmaydi. Kompaniya uchun mijozlarga xizmat qiluvchi vositachilar bilan ta‘minlash va asbob-uskunalarni to‘g‘ri ishlatish uchun yordam bilan ta‘minlash katta ahamiyatga ega.

B) “Blek end Dekker” maxsulotlari unchalik murakkab bo‘lmaganligi uchun xaridorlar kompaniyaning yordamiga muxtoj emas. Kompaniya uchun sotuvni tamomlaydigan emas, balki sotuvdan ilgari buladigan marketing kanallari funksiyalari muximroqdir. Boshlangich bosqichdagi eng muxim narsa – bu xaridorlar bilan teskari aloqani o‘rnatishdir. Agar kompaniya xaridorlarga kerakli maxsulotlarni ishlab chiqarmoqchi bo‘lsa,

bunday yo'l bilan keluvchi marketing axboroti kerakdir. Bunday axborotni olgandan keyin "Blek end Dekker" vositachilarni strategik rejalashtirishga jalb qiladi. Oxir oqibatda ular kompaniya rejalarini tuzish jarayonida qabul qilinadigan yechimlar bilan bog'liq.

V) "Blek end Dekker" kanal bo'yicha sheriklari tomonidan yechilishi kerak bo'lgan muhim vazifa – bu nomuvofiqliklarni bartaraf etish va sotuvchi hamda xaridorlarni birlashtirishdir. Aloxhida tovarlarni aloxida xaridorlarga sotish kompaniya uchun tejamsizlikdir. Ushbu bo'shlikni to'ldirish marketing vositachilarining ishidir. Ular kompaniya mahsulotini hajmi va assortimenti bo'yicha qayta taqsimlaydi. Natijada mijoz o'ziga kerakli tovarni kerakli miqdorda tanlay oladi. Bundan tashqari "Blek end Dekker" potensial mijozlarni qaerdan topishni bilmasligi ham mumkin. Shuning uchun tovarni xaridorlarga yetkazib berishda kompaniya chakana savdogarlarga ishonishga majburdir. Standartlashtirilgan shartnomalarni tashkil qilish ham ortiqcha emas.

G) "Blek end Dekker" ham sotudan oldingi, ham sotuvdan keyingi yordamga muxtojdir. Eng muhim funksiyalar mijozlar bilan teskari aloqani ta'minlash va qanday yangi tovarlarni ishlab chiqarish kerakligi bo'yicha takliflar kiritishdir. Tovarlar xarakatlanishi ham katta rol o'ynaydi. Ayniqsa, "Blek end Dekker" xalqaro operatsiyalarining kuchi va chakana savdogarlarga xos mahalliy bozorlarni to'liq bilish bo'yicha uning reklama byudjetini birlashtiruvchi faoliyatdagi kooperatsiyadir. Jismoniy taqsimot ham katta ahamiyatga ega. Agar siz o'z tovaringizni xaridor oldida to'liq namoyish qila olmasangiz, uni sotish ham sizning qo'lingizdan kelmaydi. "Blek end Dekker" asboblari va oshxona anjomlarini sotib oluvchilar qoniqishi uchun sotuvdan keyingi xizmatni va yordamni o'z yo'liga qo'yish kerak.

2. Mijozlarga xizmat ko'rsatish marketing operatsiyalarining muhim komponentidir. Archibald bundan xabardor, ammo bunday ko'pkanalli marketing tizimida mijozlarga xizmat ko'rsatish unchalik oson emasligini biladi. Quyidagi tezis va birlashuvlardan qaysi biri kompaniya holatiga ko'proq mos keladi?

A) Mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha harakatlarni "Blek end Dekker"ning oxirgi iste'molchilariga qaratishi lozim. Buning uchun kompaniyaning bir necha usullari mavjud. Birinchidan, "Blek end Dekker" mahsulotlari iste'molchilarni muvaffaqiyatga erishishini yengilashtiradigan qilish mumkin. Bunga ishlatilishi qulay bo'lgan asboblarni yaratish; asboblarni ishlatish bo'yicha o'quv qo'llanmalarni ishlab chiqish; mijozlar individual konsultatsiyalarga bo'la oladigan tekin telefon tarmoqlarini tashkil qilish kiradi. Ikkinchi usul – yogochni qayta ishlaydigan uskunalar ko'rgazmasida yoki uy-jihozlari ko'rgazmasida seminarlarni tashkil qilish. Elektr asboblarni sotib oluvchi tashkilotlarga yordam nusxasini mijozlarning muammolarini xal qila oladigan mutaxassilarni "Blek end Dekker" tomonidan yetkazib berishdan iborat bo'lishi mumkin.

B) "Blek end Dekker" ning xaqiqiy mijozlari bu asbo-uskunalarni, oshxona anjomlarini sotib olib, keyin ularni qaytadan sotuvchi minglab bozor vositachilaridir. Kompaniya aynan shu xizmat to'grisida qaygurishi kerak. Bu vositachilar o'z o'rnida esa oxirgi iste'molchilar talabini qondirish bilan o'vora bo'ladilar. "Blek end Dekker" o'z vositachilariga turli xil yordam ko'rsatishi mumkin. Masalan, tovarni harakatlantirish, narxni belgilash bo'yicha maslaxatlar, assortimentni tashkil qilish vitrinalarni jihozlashda xizmat ko'rsatishdir.

V) Eng yaxshi yechim A) va B) variantlarining kombinatsiyasidir. To'g'ri vositachilar "Blek end Dekker"ning bevosita mijozlaridir. Ammo tovarni oxirgi iste'molchi sotib olgunga qadar sotib olish jarayoni tamom bo'lmaydi. Demak, "Blek end Dekker" vositachilarga bevosita xizmat ko'rsatish hamda oxirgi iste'molchilarga bilvosita xizmat ko'rsatishga katta ahamiyat berishi kerak. Bu erda A) va B) variantlarida ko'rsatilgan hamma elementlar tatbiq qilinishi mumkin.

G) "Mijozlarga xizmat ko'rsatish" tushunchasi bu erga to'g'ri kelmaydi, chunki "Blek end Dekker" oxirgi iste'molchilarga o'zi tovar sotmaydi. Iste'molchilarni qondirish vositachilarning ishidir. "Blek end Dekker" tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovarlarni sotish orqali ular daromad oladi va bu ularning asosiy vazifasiga aylanadi.

3. “Blek end Dekker” muxandislari betonni kesa oladigan asbobni ishlab chiqishdi. Afsuski, bu kompaniyada mavjud marketing kanallariga to‘g‘ri kelmaydi, shuning uchun yangi marketing kanalini ishlab chiqish vaqti keldi. Quyidagi bir nechta parametrlarni inobatga olishingiz kerak.

Mijoz turi: kattalikka qaramasdan har xil tashkilotlar – bir quruvchidan tashkil topgan firmalardan, ko‘pmillatli quruvchi korporatsiyalargacha.

Geografiya: iste‘molchilarning keng qamrovi; tahminan aholi zichligiga to‘g‘ri keladigan geografik taqsimot: yirik shaxarlarda yuqori konsentratsiyada va qolgan rayonlarda tarqoq mijozlar joylashishi.

Bozor kattaligi: katta; yangi arraning narxi taxminan 2 ming dollar va “Blek end Dekker” oyiga 1000 dona sotishni mo‘ljallagan; taqsimot kanaliga pul qo‘yish mazmunlidir.

Xayot sikli: o‘shish va yetuk bo‘lish fazalari orasidagi oraliq; ko‘pgina mijozlar yangi maxsulotlarni qanday ishlatishni va ularning vazifasini yaxshi biladilar.

Qo‘llab-quvvatlashdagi zaruriyat: mijozlarga yordam kerak emas, lekin yordamga muhtoj bo‘lganlarida ularga yordam ko‘rsatilishiga amin bo‘lishlari kerak; ehtiyot qismlarni va remont brigadalarni qurilish joyiga yetkazib berilishini mijozlar afzal ko‘radilar.

Axborotdan kelib chiqib, berilgan tovarning taqsimot kanallari tizimining eng yaxshisini tanlang.

A) Iste‘molchilarda tovarni sotib olishda qanday odatlar vujudga kelishini o‘ylab chiqing. Ular ishlab chiqarish iste‘molchilari bulishlari bilan birga oddiy odamdirlar. Oddiy odamlar kabi tovarlarni o‘zlari sotib olishni istaydilar. Bundan kelib chiqib chakana savdo do‘konlariga o‘z e‘tiboringizni qaratishni tavsiya qilamiz. Natijada odamlar o‘zlarining shaxsiy va ish xaridlarini uyg‘unlashtira oladilar.

B) Yangi tovar katta va geografik jixatdan xilma-xil bozorga ega, xaridorlar yordamga muhtoj emaslar. Bundan kelib chiqib bu tovarning taqsimot kanalining eng yaxshisi bu pochta bo‘yicha buyurtmalarni qabul qilish bo‘lishi mumkin. Sotishning bu turi davlatning turli chekkalarigacha yetib boradi va arzonroq tushadi,

chunki sotuvchilar xizmatini va chakana savdo do‘konlarida joyni egallashni talab qilmaydi.

V) Yangi tovarni sotishda asbob-uskunalarini sotish bilan shugullanuvchi do‘konlar va mutaxassislariga mo‘ljallangan kurilish asbob-uskunalarini va uy remonti asboblarini sotish bilan shugullanuvchi do‘konlardan foydalanish kerak. Bu do‘konlar ehtiyot qismlarni ish joyiga yetkazib berishni o‘z ichiga oluvchi mijozlarga xizmat ko‘rsatish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak. Bu kanalning eng katta kamchiligi bunday do‘konlar chakana savdo do‘konlariga qaraganda kamroq. Quruvchilar asbob-uskunalar va qurilish materiallarini sotib olishdan oldin hamma joyni aylanib chiqishni afzal ko‘radilar.

G) Eng yaxshi yechim bu yuqorida keltirilgan uchala kanalning kombinatsiyasidir. Hamma tashkilotlar tovarni bir xil usulda sotib olmaydi, shuning uchun kanallar sonini maksimal darajaga chiqarish kerak.

4. Oshxona anjomlarini ishlab chiqarish bo‘limida yangi maxsulot ishlab chiqildi. Bu asbob kofe yanchuvchi va qaynatuvchi kombinatsiyadan iborat. Buni taqsimot qilishning eng yaxshi kanal tizimi qaysidir? Quyidagi faktlarni ko‘rib chiqish kerak. Lekin bu gal nufuzlik muammosini yechishda tovarning yoqimlilik va savdo belgisini inobatga olish kerak.

Mijoz turi: individual iste‘molchi.

Geografiya: mijozlarning keng qamrovi, lekin bu safar mijozlar katta shaharlar va ular atrofida jamlangan, hozirgi paytda esa asosan g‘arbiy sohilda.

Bozor kattaligi: narx sababli unchalik katta emas, u 700 dollarni tashkil qiladi; ko‘pgina odamlar yangi yanchilgan kofe urug‘idan kofe ichishni yaxshi ko‘radilar, lekin hammasi ham qimmat narsani olishni istamaydi.

Xayot sikli: kofe qaynatuvchi ko‘p ishlatilsa xam uning iste‘molchi bozordagi xarakatlanishi yaqinda boshlandi. Avval ularni restoran va barlarda ishlatishar edi.

Qo‘llab-quvvatlashdagi zaruriyat: asbobni ishlatish va tozalash qulay, tuzatish ham katta muammo emas, lekin birinchi haridorlarga uni ishlatish bo‘yicha maslaxat va yordam berish kerak.

A) Eng yaxshisi oshxona anjomlarini sotishga mo'ljallangan do'konlarda sotish kerak. Bu do'konlarda uy va oshxona uchun ko'pgina anjomlar mavjud. Doimiy mijozlar yuqori sifatli mahsulotlarni sotib olishni yoqtiradilar, ba'zilariga esa univermaglardan emas, balki mahsus do'konlardan tovar sotib olish ko'proq yoqadi.

B) "Blek end Dekker" uchun bu yangi yo'nalish bo'lganligi sababli yangi mahsulotni bevosita kompaniyadan sotib olish kerak. Agar siz yangi tovarni chakana savdo do'konlari rastalariga 19 dollarlik toster yoniga joylashtirsangiz uning yoqimligidan iz ham qolmaydi. Mahsulot imidji o'z o'rnini saqlab qolishi uchun boshqa mahsulotlardan ajratish kerak. Buni amalga oshirishning yagona yo'li haridorlarni mahsulotlarni fabrikadan sotib olishga undashdir.

V) O'zini-o'zi hurmat qiluvchi xech qaysi kofe shinavandasi elektrodrellarni ishlab chiqaruvchidan kofe qaynatuvchini sotib olmaydi. Hattoki eng keng taqsimot kanali bu proektni saqlab qololmaydi; ma'muriyatga bu proektdan voz kechishni yoki boshqa kompaniyaga sotib yuborishni maslahat bering. Mo'jiza ro'y berishi uchun faqatgina yaxshi marketing kanallarining o'zi yetarli emas.

G) Mavjud kanallar bu tovar uchun to'g'ri keladi. 700 dollarlik kofe qaynatuvchi "Key mart" do'konlariga to'g'ri kelmasligi mumkin, lekin uning u erda bo'lishi "Blek end Dekker"ning nufuzini orttiradi.

Keys «DJON XIGGINS»

«Uiver-Yamazaki Farmasyutikal» (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) kompaniyasining vitse-prezidenti Leonard Preskott shuni sezdi, uning o'rinbosari Djon Xiggins borgan sari o'zining amerikalik kompaniyasiga bo'lgan qiziqishlarini kamaytirmoqda, bunga sabab esa yaponiya madaniyatiga qattiq extiros qo'yganidir. «Uiver Farmasyutikal» xalqaro ommabop operatsiyasini olib boruvchi eng katta farmatseftika firmalaridan biri hisoblanadi. Uning raqobatbardoshlik xususiyati ilmiy tadqiqot va qayta ishlovlarga bog'liq edi. Uning Yaponiyadagi faoliyatining uchinchi oylarning boshlarida «Yamazaki Farmasyutikal»dan boshlanib, u Yaponiyada asosiy dori-

darmonlarni va kimyoviy elementlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar hisoblanardi. Ikkinchi jaxon urushi butun savdoni sindirdi, lekin «Uiver» 1948 yil Yaponiyaga o'z tovarlarini eksport qilishni tiklab, bozorni katta qismini egallab oldi. Yaqin kelajakda Yaponiyalik korxonalar bilan raqobatchilikka tayyorlangan holda «Uiver» bir nechta tovarlarini maxalliy sharoitda ishlab chiqarishni boshlab yubordi. 1953 yilda firma «Yamazaki» bilan kelishuvlar olib borib, uning natijasida 1954 yil ikki taraflama boshqaruvni olib boruvchi sho'ba korxonalar tashkil etiladi.

O'zaro ikki taraflama «onalik» kompaniyalarining xarakati tufayli shu'ba korxonasi yaqin orada sezilarli darajada katta assortimentdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishni boshladi, buning sababi Yaponiya bozorining doriga ommaviy iste'mol talabini kondirish edi. AQSHdan maxsus dorilarni import qilish chegaralangan edi. Kompaniyalar kelishgan holda sezilarli darajada ilmiy tadqiqot va tashviqot ishlarni olib borar va kerak bo'lmagan xarakatlarni oldini olishga urinar edi. Shu'ba korxonalar ko'pgina turli xildagi mahsulot ishlab chiqarishga muvoffaq bo'ldi, ularning bir qismi esa hattoki AQSH va boshqa mamlakatlarga eksport uchun chiqarildi. «Uiver» Yaponiyada faoliyat olib boruvchi eng yaxshi chet el firmalaridan biri deb hisoblandi. Yaponiyada turmush tarzi o'sib borayotgani tufayli kompaniyaning kelajakdagi o'rni ahamiyatligini e'tiborga oldi.

Sho'ba korxonani Shozo Suzuki boshqarib bordi, u ham «Yamazaki»da boshliq o'rinbosari va yana ko'pgina boshqa sho'ba korxonalarining prezidenti bo'la turib, o'zining «Uiver Yamazaki»dagi faoliyatini cheklab turardi, korxonaning kundalik faoliyati bilan esa Preskott shugullanar, unga esa Xiggins va boshqa bir nechta yaponiyalik direktorlar yordam berar edilar. Korxonaga bir qator amerikaliklar yuborilgan bo'lsa-da, ular asosan ilmiy tadqiqot ishlari bilan shug'ullanar va korxonani boshqarishda hech qanday o'rin egallamas edilar.

«Uiver» kompaniyasi amerikalik ishchilarni o'rnini o'zgartirish va bir lavozimdan boshqa lavozimga o'tkazish siyosatini olib borar, xalqaro b'limlariga ishchilarni doimiy bo'lmagan xizmat safariga yuborar edilar. Har bir ishga yollash odatda 3 yildan 5 yilgacha davom etar edi. Kadrlar siyosati egiluvchanligi, yuborilayotgan ishchi kuchi chegaralanganligi

tufayli ularni o'z xohishiga ko'ra mamlakatda belgilanmagan muddatga qoldirish mumkin edi. Bir qancha chet elga yuborilgan ishchilar o'z lavozimlarida un yildan ziyod bo'lganlar.

Preskott Yaponiyada olti yil ishlagan boshaaruvchini o'rnini o'zgartirdi. Preskott 25 yil chet elda faoliyati davomida xalqaro munosabatlarda katta tajribaga ega edi. U Hindistonda, Fillipinda va Meksikada ish yuritgan bo'lib, xattoki bir necha yil bosh idoraning xalqaro bo'limida ham ishlagan. U Yaponiyadagi faoliyatini kengaytirishga katta intiluvchanlik bilan yondashdi. Ikki yillik faoliyat mobaynida korxonalar erishgan yutuqlaridan Preskott juda ham mamnun edi. Lekin uni Xigginsning sezilarli bo'lgan nomaqbul xulq-atvori va o'ylanuvchanligi bezovta qilardi. Xiggins Yaponiya madaniyatiga shu darajada singib ketgan ediki, hattoki u amerikacha boshqaruvni umuman yoddan chiqarib yuborganini Preskott xis qildi. U shunchalik «millatchi»ga o'xshab qolganligi tufayli (gone native) o'zining boshqaruv metodini borgan sayin yo'qotib borar edi.

Xiggins AQSHning Garbida kichkinagina shaharchada dunyoga kelib, maktabdan so'ng o'zining shtatidagi Universitetga o'qishga kirdi. O'qishining yarmida harbiy xizmatga yo'llanma oldi. Kolledjda uning tilga qiziqishi ko'ringanligi tufayli, unga yapon tilini o'rgatuvchi harbiy chet el bilim yurtida tahsil olishga ruxsat berishadi. 15 oydan sung uni tarjimon sifatida Tokioga yuboradilar. Yaponiyada yashab, u yapon tilini, adabiyotini va tarixini o'rganishni davom ettirdi. Uning yapon o'rtoqlari ko'paydi, u yaponiyalik bir qizni sevib qoladi va unga qaytib kelishni va'da qiladi. Harbiy xizmatni besh yil deganda o'tab, Xiggins kolledjga qaytib keladi. U chet tilini maqsad emas, vosita sifatida qo'llashni istagani uchun, kolledjda o'qishni menedjment mutaxassisligi bo'yicha davom ettirdi. Bir yarim yildan so'ng kolledjni a'lo baholarga bitirib, «Uiver» kompaniyasida ish yuritishni boshladi. Bir yillik maxsus mutaxassislik kurslarida o'qiganidan so'ng, Preskott o'z lavozimiga kelishidan bir yil oldin Xigginsni Yaponiyaga ishga yuborishadi.

Xiggins Yaponiyaga qaytib kelishidan mamnun edi, faqatgina bu yurtga bo'lgan muxabbatigagina emas, balki chet elda «jirkanch amerikalik» (ugly American) tushunchasini bartaraf etish maqsadida ham. Tilni mukammal bilganligi va

Yaponiyaga o'zgacha mehr bilan yondashganligi uchun u yapon aholisiga mansub turli odamlar bilan suxbatlasha olar edi. Amerikalik menedjerlar yaponiyaliklarga o'zlarining tuzumlarini, ideallarini va fikrlash qobiliyatini gapirib berishni va AQSHdan kelganlarning hammasi to'g'ri so'z va kelishuvchan deb o'rgatishlarini bildi. U bu holatdan taajubda edi va buni o'zgartirishga harakat qildi.

Preskott davridagidek yaponiyalik iste'molchilarga bog'lik muammolarni hal etish, ishbilarmon majlislarda qatnashish, davlat organlari bilan bog'liq shaxslar bilan aloqada bo'lish, marketing tadqiqotlarini olib borish va kundalik muammolar bilan shug'ullanish Xiggensga berildi. Ikkala boshliq ham qiyin va chalkashib ketgan kunlarda uning maslahatlariga quloq solar va uni malakali hamkasb deb hisoblashar edilar.

Preskott fikran Xiggensning yapon madaniyatiga bog'liq bir necha «kuchli hayajonli aloqa»larini sanab chiqdi. Bir yil muqaddam Xiggens AQSHda tahsil olgan va maqtovga sazovor Yapon Universitetini bitirgan yaponlik qizga uylandi. Shu vaqt u Yaponiyada ma'lum muddatga qolishni kechiktirishni so'ragan edi. Aynan shunda Preskott Xigginsning xulq-atvori o'zgarganini sezdi. Xiggins yapon rayoniga ko'chib bordi, uyda kimonoda yurar, ommaviy hammomlarga borar, to'y-marosimlarga, qo'shnilarning ziyofatiga, hattoki buddizmga taalluqli motamlariga ham takliflarni qabul qilar edi. «Uiver» kompaniyasiuzining ishchilariga har ikki yilda uyga ikki oylik oilaviy ta'til berar edi, bunda yo'l xarajatlari kompaniyaning o'z zimmasida bo'lishiga qaramasdan Xiggins bu takliflarni rad etar, undan ko'ra Yaponiyaning chet qishloqlarini rafiqasi bilan ziyorat etishni xush ko'rar edi.

Xiggins ishida xuddi yaponiyaliklardek tashkilotchi xususiyatiga ega edi. U ko'p vaqtini qo'l ostidagi ishchilarning shaxsiy hayotiga bog'liq bo'lgan masalalarni hal qilish bilan o'tkazar, tashkilotdagi ko'pchilik bilan qalin aloqada bo'lar, hatto ayrim yosh mutaxassislarining to'y marosimlarini o'tkazib berar edi. Xiggins orqali ko'pgina mutaxassislar o'zlarining da'vo va arizalarini boshqaruvchiga yetkazishga xarakat qilar edilar. Qo'shimcha xizmatlarga imtiyozlarni ko'paytirish, ya'ni dam olish zonalariga yo'llanmalar shular jumlasidandir. Ko'pgina

ishchilar Preskott qabul qilgan yangi siyosatga arz qilar edilar, bu siyosat yoshi kattaligiga asoslangan lavozim o'zgarishi prinsipidan, boshqaruvchilar tomonidan qo'l ostidagilarni baholash asosida lavozim o'zgarishi prinsipiga o'tishni bildiradi. Firma ishchilari Xigginsga shu masalaga oydinlik kiritishni so'radilar va u shunday qildi ham. Preskottga saviyasi o'rta darajadagi boshqaruvchilarning fikrini bilish qiziq bo'lsa ham, Xiggins bilan ziddiyatga borish unga yoqmas edi. Bu siyosatni qo'llashda Xigginsning fikrini bilish Preskottni ikkilantirar edi, chunki u bu narsa yapon turmush tarziga to'g'ri kelmasligini bilar edi. Preskott Yaponiya urf-odat va madaniyatida katta o'zgarishlar ro'y beryapti deb hisoblar va Xiggins o'ylaganidek bu darajada qattiq ta'qiqlanmaganligiga ishonar edi. Bu yangi g'oyalarni qo'llab ko'rish ko'pgina yapon ishchilariga, Xiggins tarafdorlaridan tashqari, manzur keldi. Bundan tashqari rivojlanayotgan amerika kompaniyasiga maxalliy udumlardan ko'chirmakashlik qilish umuman to'g'ri kelmaydi, deb hisoblardi Preskott. U korxonaning Yaponiya xalqiga qo'shgan hissasi yangi fikr va g'oyalarni singdirishi deb o'ylardi. Yaqindagina bo'lib o'tgan kelishmovchiliklar Preskottning Xigginsga nisbatan bo'lgan ishonchini xavf ostiga qo'ydi, ilgari Preskott bu xaqda o'ylab ham ko'rmagan edi. Masalan, Preskott fikricha bitta boshqaruvchini lavozimidan chetlashtirish kerak, chunki unda tashkiliy va boshqaruvchilik hususiyati yetarli darajada emas edi. Boshqaruvchilar hamda Preskott tomonidan qilingan ikki yillik ogohlantirishga qaramasdan, bu boshqaruvchi o'zining imkoniyatlarini ishga solmadi. Xiggins va kadrlar bo'limi boshlig'i esa bunga qarshilik ko'rsatdilar, ular ta'kidlashicha kompaniya xech qachon bu siyosatni qo'llamagan ekan. Ular bu ishchi juda yaxshi va rostguy mutaxassis deb ta'kidlar va oxirgi o'n yil ichida uning layoqatsiz va beparvoligiga korxonaning o'zi aybdor deb aytishardi.

Preskott ishdan bo'shashining bir necha xaftasidan so'ng Xiggins «Yamazaki Farmasyutikal»ga lavozimidan chetlashtirilgan ishchini qayta ishga oladi. Xigginsdan nima sababdan bunday qilganini surashganida, u «mening o'rnimda har qanday boshqaruvchi shunday qilar edi», deb javob berdi. Preskott bu ziddiyatlar global muammolarga olib keladi, dab

hisoblardi. Xiggins esa juda ishbilarmon, tilni va odamlarni bilishga intiluvchi boshqaruvchi edi. Bu esa eng bebaho fazilatlardandir.

Ko'p hollarda amerikalik firmalar Preskottga uning Xigginsday o'rinbosari borligiga ochiq-oydin gapirar edilar. Xiggins bir nechta boshqa firmalardan qiziqarli takliflar olganini ham Preskott bilar edi. Preskott fikricha, Xiggins agar Yaponiyadan ozgina uzoqlasha, undan ham yaxshi mutaxassis bo'lishi mumkin edi. Preskottning fikricha, amerikacha yondashuvga ishonchini yo'qotmagan boshqaruvchi eng yaxshi xalqaro tashkilotchi bo'la oladi, chunki u bir paytning o'zida boshqa mamlakatlarning yondashuvlariga ham tayangan holda ish olib boradi. Bunda fikrlash va oldindan ko'ra bilish qobiliyati juda chuqur bo'lishi kerak, lekin ishchining yuborilgan davlatga ehtirosi chuqur va nafrati ham bulishi kerak emas, shundagina u har bir vaziyatga to'g'ri baho bera oladi.

Savollar:

1. Siz Preskott va Xiggins tomonidan qo'llanilgan amerikacha kadrlar siyosatini Yaponiyada amalga oshirish munosabatlariga qanday qaraysiz?

2. Bu yondashuvlarning asosiy farqi nimada?

3. Agar siz Yaponiyada mana shu bosh korxonaning vakolatchisi bo'lganingizda, Preskott va Xigginsning o'zaro kelishmovchiliklarini qanday hal qilgan bo'lardingiz? Avvalam bor muammoga bir nechta yechim toping, o'ndan so'ng maslahat berishga harakat qiling.

Keys - "Po'lat importi"

1984 yili AQSH po'lat importiga yangi kvotalar o'rnatdi. Uning amal qilish muddati 1989 yildan 1992 yil 3 martgacha uzaytirildi, shu yo'l bilan xorij po'latini yetkazib berish butun bir AQSH bo'yicha 19,1% dan 20,26% ga ko'paytirildi. Bu umumiy kvota barcha po'lat yetkazib beruvchi mamlakatlarni ko'ngilli cheklashlar borasida aloxida o'zaro kelishuvlar imzolashlarini talab qildi. Bu holat qanday yuzaga keldi?

Ikkinchi jaxon urushining oxirlariga kelib po'lat quyish sanoati bo'yicha AQSH eng qudratli hisoblanardi va unga xech kim teng kelolmaydigandek edi. 1950 yilga kelib uglerodli po'lat ishlab chiqarish bo'yicha Amerika maxsulotlari dunyo taklifining

47% tashkil qildi. Biroq, 80 yilning boshida bu ko'rsatkich 10% gacha tushib ketdi va shu birlikda barqaror qoldi, AQSH esa xaqiqiy po'lat importeriga aylandi. AQSH po'lat quyish kompaniyalarining ta'kidlashlaricha import ko'rsatkichlari chet el raqobatini pasaytiradi, bunga sabab po'latning ko'p qismi tayyor mahsulot sifatida mamlakatga kirishidir. 80 yillarda po'lat quyish sanoatida band ishchi o'rinlari 200 va undan ko'payib ketdi.

Raqobat holatlarini kuchaytirishda dunyoda bir nechta faktorlar amal qiladi. Bu faktorlardan biri po'lat ishlab chiqarishda nisbatan yangi bo'lgan davlatlarda qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etilishi bilan bog'liq. Rivojlangan davlatlar ishlab chiqarishda ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun mahalliy zavodlarning o'rnini beqiyos deb hisoblaydilar. Bu davlatlarda ishlab chiqarishning yuksalishiga sabab, po'latning alohida turlariga mo'ljallangan texnologiyada ishlashning osonligi keng tarqalganligidir. Bularning ustunliklarini hisobga olib, ko'p mamlakatlar po'lat ishlab chiqarishda boshqa xil rivojlanish loyihalarini, jumladan po'lat eritish zavodlarini qurish yoki chet eldan moddiy yordam olish orqali qurish, chiqarishga harakat qilishdi. 70 yillarda bu tarmoq bo'yicha ishlab chiqarish quvvatlarini maksimal kengaytirilishi "uchinchi dunyo" mamlakatlarida bo'ldi. 80 yillarda Braziliya va Janubiy Koreya po'lat eritish bo'yicha dunyoda 10 va 18 o'rinlardan 6 va 8 o'ringa chiqib olishdi. AQSH, Yevropa va Yaponiyada ortiqcha quvvatlarning mavjudligi po'lat erituvchilarni o'z ishlab chiqarish quvvatlarini qisqartirishga majbur etdi.

Po'lat sanoatida doimiy va yuqori harajatlarni hisobga olib, raqobatga ta'sir qiluvchi ikkinchi faktor – bu dunyo po'lat sanoatining katta qismi davlatga tegishli ekanligidir. Kuzatuvchilarning ta'kidlashlaricha davlat po'lat erituvchi firmalari o'z harajatlaridan qat'iy nazar o'z faoliyatlarini davom ettirardilar, masalan Fransiyada bandlikni tashkil qilish talabi ta'siri ostida siyosiy jihatdan davlat tashkilotlarida ishlab chiqarishni qisqartirish juda qiyin bo'lgan. Eksport bozorlaridan esa ishlab chiqarishning katta hajmini saqlab qoluvchi qurol sifatida foydalanilgan. Ispaniya va Argentina davlat kompaniyalari o'zlarining katta yuqotishlari haqida habar

berishlariga qaramay mahsulotlarini past bahoda eksport qilishni davom ettirganlar. Davlat tomonidan tashkilotlarga to'g'ridan to'g'ri egalik qilishga ko'rsatilgan qo'shimcha yordam, ya'ni soliq imtiyozlari, qayta tashkillashtirish dasturlari, uzoq muddatli ssudalarning past foizlarda berilishi va ekologik talablardan voz kechilganligi amerika po'lat ishlab chiqaruvchilarining ba'zi bir xorijiy ishlab chiqaruvchilarga nisbatan samarasiz holatga kelib qolganligi ta'kidlangandi.

Xorijiy po'lat ishlab chiqaruvchining AQSH ichki bozorlarida muvaffaqiyatli raqobatlasha boshlaganligiga boshqa bir qator faktorlar ta'sir qildi. Va bu faktorlardan biri-texnologiyadir. Amerika firmalari o'zlarining yangi zavodlarini boshqa davlatlardagidek yetakchi o'rinda turishini ta'kidlaganligi bilan, po'lat ishlab chiqaruvchi zavodlarning o'rtacha faoliyat muddati ba'zi davlatlarda AQSH zavodlariga nisbatan kam, shundan kelib chiqib ularda ishlab chiqarish unumdorligi yuqori bo'ladi. Misol uchun po'lat chiqindi pechning xizmat qilish muddati 25 yil deb qabul qilingan. Lekin 1982 yili bu ko'rsatkich amerika zavodlarida 41%ga, Yaponiyada esa 2% ga oshgan. 1958 yilda yapon ishchilaridan soatiga 36 kishidan ishlashni talab qailindi, bu ko'rsatkich amerika zavodlarida 12 kishi/soat edi. 1975 yil Yaponiyaning ishlab chiqarishi quvvati Amerika bilan tenglashdi, 1983 yilga kelib esa Amerikadan oshib ketdi. Xatto bir safar Amerika firmalari o'z ishchilariga mehnat shartnomalaridagi har xil tamoyillardan voz kechish sharti bilan maoshlarini oshirish haqida kafolatlar berishgan. Bu esa metallurglarning amerika ishchilariga nisbatan har qanday qayta ishlovchi tarmoqlardan ham ko'proq haq olishlariga olib keldi. Ammo tarmoqlardagi holat 1982 va 1988 yillar orasida amerika kompaniyalarini ish haqini ko'tarishlarini to'xtatishga olib keldi. 1987 yil Kasaba uyushmasi va USX kompaniyasining kelishuviga binoan ish haqi kamaytirgandi.

Keyingi faktor ishlab chiqarishni yo'lga solishga qaratiladi. Ko'pchilik amerika zavodlari bundan 10 yil oldin shtatlarning chegarisi Buyuk Kullar oldiga qurilgan. Va bunday joylashishi hom ashyo va tayyor mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilarga yetkazishda transport harajatlarini kamaytirdi. Ammo bugunga kelib agar firmalar nisbatan arzon Braziliya temirlaridan

foydalanishni xoxlashsa va o'z mahsulotlarini AQSHning janubiy va garbiy sanoati rivojlanayotgan markazlariga sotishni boshlasalar, bu xudud eng samarador hudud bo'la olmaydi. Yaponiya AQSHga po'lat importi bo'yicha yetakchilardan hisoblanib o'zining ishlab chiqarish quvvatlarini chuqur suvli portlarda joylashtirmoqda. Yapon rivojining sababini hom ashyoni sotib olishning to'g'ri va aniq yo'lni tanlaganliklarida ko'rish mumkin, hatto u import qilayotgan taqdirda ham. Shunga qaramasdan Yaponiya Tayvan va J.Koreyadan borgan sari ko'proq po'lat import qilmoqda, chunki u yerda o'rtacha ishchi kuchi va yangi zavodlar arzon hisoblanadi. Bugungi kunda J.Koreyaning "Poang ayron end stil" kompaniyasi po'lat sanoatida dunyo bo'yicha eng samarali hisoblanadi. Vaxolanki, J.Koreyalik metallurg ham Yaponiyalik metallurgning ish haqisini oladi.

O'z-o'zidan ravshanki, mahalliy xarajatlar va olib kelingan po'latni ishlab chiqarishga ketgan harajatlarni qoplash uchun yirik investitsiyalar va amerika metallurgiya sanoatini tarkiban qayta ko'rish zarurdir. AQSHda metallurgiya tarmog'ining namoyondalari bunday investitsiyalarning kam daromadlilikini va tarmoqlarning istiqbolsiz rivojlanayotganligidan shikoyat qilganlar. USSTEEL kompaniyasi MARATHON OILni o'ziga birlashtirgan vaqtda mablag' yo'qligi ko'pgina analitiklar tomonidan tanqid ostiga olinadi. USXning raisi tanqidchilarga quyidagicha javob beradi:

"Po'lat quyish zavodini qayta qurish? Nima uchun? Yana zanglab o'tirish uchunmi?" Tanqidchilar shu tarmoq boshqaruvchilarini pulni kerakli ishlarga ishlatish o'rniga keraksiz narsalarga sarflaganliklarini ham ayblab chiqishdi.

Oltita chorali javoblar, AQSHning po'lat erituvchi kompaniyalariga qandaydir umid ba'g'ishladi. Birinchi chora, minizavodlarga o'tish bo'ldi. Minizavodlar bozorlarga juda yaqin joylashgan va u erda eng yangi texnologiya mavjud bo'lib maxsus tovarlar ishlab chiqariladi. Misol qilib NUCOR firmasini olish mumkin. Va bu zavodlarning quvvati 80 yillarning oxirlariga kelib mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha butun amerika ishlab chiqarishini 25%ni tashkil qildi. Bundan tashqari, ular AQSH uchun kerakli bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishdi,

masalan avtomobil sanoati uchun po‘lat listlari.

Ikkinchi chora esa, xorij metallurgiya firmalarining ta’siri bo‘ldi. Yaponiyaning NIPPON KOKAN va KOBE STEEL kabi firmalari amerika sanoat tashkilotlarining aksiyalarini sotib olishi yoki amerika bilan qo‘shma korxonalar tuzishiga olib keldi. Shu yo‘l bilan chet elliklar o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri amerika firmalari bilan raqobatlashmasdan yangi texnologiyalarga yo‘naltirdilar.

Uchinchi chora amerika sanoatchilarining po‘lat yarim fabrikatlarini xorijdan sotib olishlari edi, bu esa ishlab chiqarishning asosiy etapida xarajatlarni kamaytirardi. Masalan, Koreyaning “Poang” firmasi AQSHning “USX” kompaniyasi bilan qo‘shilishi.

To‘rtinchi chora, firmalarning ichki tarmoqlarining qo‘shilishi bo‘ldi. Maqsad shundaki, assortimentlarni kengaytirish va ishlab chiqarish xajmini saqlagan, raqobatbardoshligi pastroq zavodlarning yopilishi edi. Misol tariqasida, “Republic Steel” va “LTV” ning qurilishini aytish mumkin.

Beshinchi chora, po‘lat bilan bog‘liq bo‘lmagan faoliyatlar bekor qilindi va eskirib qolgan po‘lat quyish quvvatlarining likvidatsiyasidir. Bu usuldan “Bethlehem” va “Inland” foydalandilar.

Oxirgi chora esa, po‘lat sanoatining chegaralaridan chiqishi va farqlanishidan iborat edi. Ayni paytda, “ARMKO” va “USX” dunyodagi eng yirik po‘lat quyish kompaniyalarining asosiy faoliyatlari po‘lat bilan bog‘liq emas, hattoki, 90 yillarda “USX” o‘zining faoliyatini bu sohada butunlay to‘xtatish haqida ko‘rib chiqqan. Yaponiyaning 5ta yirik kompaniyalari esa yangi tarmoqqa o‘tishni boshlaganlar.

AQSHning po‘lat sanoati bu harakatlarga qaramasdan, o‘z faoliyatini davom ettirdi. Lekin AQSHdagi po‘lat haridorlari kvota bilan birgalikda ishlab chiqarish quvvatini pasaytirilsa, kerakli darajada po‘lat sotib olmasliklarini va po‘latning sifati pasayishini ta’kidlashgan.

Savollar:

1. AQSH agar chet el raqobatchilariga bardosh berolmagan taqdirda o‘z po‘lat sa’noatini davom ettirishi kerak edimi eki yo‘qmi?
2. AQSH chet el ishlab chiqaruvchilarga past narxlarda eksport qilishga ruxsat berish kerakmi eki yo‘qmi?
3. AQSHning po‘lat quyish tashkilotlari chet el raqobaichilariga nisbatan

o'z rentabelligini ko'tara oladimi eki yo'qmi?

4. AQSH hukumati o'z ishlab chiqaruvchilariga chet el raqobatchilari bilan kurashishda qanday usullarda yordam berishi mumkin.

Keys «EIEsAy Lodjik Korporeyshn»

70-yillarning oxirida kelib chiqishi ingliz bo'lgan Uilfred Korrigan, «Feyrchayld Kamera end Instrument» (Fairchild Camera & Instrument) firmasi boshqaruvi raisi va prezidenti, firmani Shlyumberje korporatsiyasiga sotdi. Oradan tahminan bir yil o'tgach, 1980 yilning noyabrida u boshqaruv idorasi Kaliforniya shtatining Malpitas shahrida joylashgan, buyurtma bo'yicha loyihalangan mikrosxemalar ishlab chiqaruvchi «EIEsAy Lodjik» (LSI Logic) korporatsiyasini tuzdi. Janob Karriganning buyurtma bo'yicha mikrosxema ishlab chiqarish fikri o'sha paytda noodat tuyulgan bo'lsada, u «Feyrchayld»dagi obro'sidan foydalanishga hamda AQSHdagi bir qancha kapital egalarini yangi firmaning rivojlanishiga 7 million dollar kiritishlariga erishdi.

O'sha paytda uning kompaniyasida faqat to'rt kishigina ishlardi. Lekin shunga qaramay Korilgan ikkita asosiy muammo - mahsulotni tanlab olish va boshlangich mablag'ni topish muammosini yechganligi sababli, firmaning o'sishi uchun mustahkam poydevor borligi yaqqol ko'zga tashlanardi. Endi Korrigan «Lodjik» firmasi butun dunyoda mijozlarga qanday xizmat ko'rsatishi, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun kerak bo'ladigan mablag'ni qaerdan va qanday qilib topishi kerakligini hal qilishi kerak edi.

Global strategiya. Janob Korrigan «Feyrchayld»dagi ish tajribasidan mikroshema ishlab chiqaruvchi firma mijozlar bilan ishlash hamda ishlab chiqarishni joylashtirish to'g'risida global tarzda fikr yuritishi kerakligini bilardi. U tezda muvaffaqiyatga erishish uchun uchta muhim iqtisodiy hudud - Yaponiya, AQSH va Yevropaga e'tibor qaratish kerak deb qaror qildi va buni o'zining «global triada strategiyasi» deb atadi. Umumiy strategiyaning asosiy tashkiliy davri bu ishlab chiqaruvchi hamda iste'mol qiluvchi davlatlarda bir vaqtning o'zida «Lodjik» firmasi va mahalliy investorlarga tegishli bo'lgan qo'shma korxonalar ochish bo'lib, bunda «Lodjik» bu korxonalar chiqargan aksiyalarining kontrol paketiga ega bo'lishi kerak edi. Firmaning

har bir davlatdagi filiallari faoliyati nisbatan mustaqil bo'lsada, ularni umumiy texnologiyalar, pul mablaglari va boshqaruv birlashtirib turardi. Bu o'zaro bog'liklikdan foyda olish imkonini berardi. Lekin shu bilan birga muayyan bozorning talablarini qondirishga yetarli darajada erkinlik qoldirardi.

Birlamchi yevropa trest. Korrigan operatsiyalarni amalga oshirishni boshlashi bilan qo'shimcha daromad manbalarini izlashga tushdi. Bu ishda asosiysi kerakli summani eng kam qiyinchilik bilan, to'g'ri narxlarda topishdir. 1982 yilning fevralida, AQSH risk kapitali kompaniyaning ish boshlashiga imkon bergandan ikki yildan sal ko'proq vaqt o'tgach, «Lodjick» firmasi huddi shunday kapital topish maqsadida o'z nigohini Yevropaga qaratdi. Izlangan mablag 10 million dollar miqdorida AQSHning aksiyalari bilan qiziquvchi evropalik investitsion firmalarda, asosan Buyuk Britaniyada topildi. «Lodjick» o'z takliflari uchun har bir aksiyaga o'rtacha 7dollaridan oldi. Bir yil oldin kompaniya tuzilgan paytda esa har bir aksiyaga 0,9 dollar turardi.

Shu paytdan boshlab firma juda tez o'sa boshladi. 1983 yilning may oyida Korrigan Qo'shma Shtatlardagi firmasini korporatsiyaga aylantirdi. Uning aksiyalari keng ommaga ham tavsiya etildi va shu yo'l bilan 162 million dollardan oshiq mablag jalb qilindi, aksiyalarning narxi esa har bir donasi uchun 21 dollargacha ko'tarildi. Bu Yevropadagi natijalarga qaraganda ancha katta qadam bo'ldi hamda bu safar investorlarning ilg'or texnologiyalarga qiziqishlari kuchayib borayotganidan dalolat berdi.

Yapon strategiyasi. Yevropa va AQSHda muvaffaqiyatga erishilgan bo'lsada, hali Korrigan triadasining uchinchi qismi – Yaponiya bor edi. Korrigan usha paytda Yaponiyaning (keyinchalik esa butun dunyoning) eng yirik brokerlik firmasi «Nomura Sekyuritiz» o'z mijozlari uchun «Lodjick»ning yirik aksiyalar paketini sotib olganini aniqladi. Ushbu axborotdan ilhomlangan Korrigan «Nomura» firmasining rahbariyati bilan uchrashib, keyingi qadam qanday bo'lishini aniqlash maqsadida Yaponiyaga otlandi. Tashrif davomida muzokaralardan so'ng Korrigan Yaponiyadagi faoliyatni boshlashga qaror qildi. O'zining boshqa hududlarda qo'llagan strategiyasiga amal qilgan

Korrigan Yaponiyada firmaning «EIEsAy Lodjik» shu'ba korxonasini tashkil qildi. Korxonaning kapitalining 70 foizi firmaga, 30 foizi esa 25 ta mahalliy yapon investorlariga tegishli edi. Yangi korxonaning aksiyalarining katta qismiga jaxonda sug'urta korxonalari orasida yirikligi jihatidan «Prudenshel» (Prudential) va «Metropolitan Layf» (Metropolitan Life)dan keyingi uchinchi o'rinda turuvchi «Nippon Layf Inshurans Kompani» (Nippon Life Insurance Company) ega bo'ldi. Yangi investitsiyalar «EIEsAy Lodjik» ayni muhtoj bo'lib turgan narsa edi. Shu tariqa Korrigan Yaponiyadagi iste'molchilar bozoridan tashqari yapon kapital bozoriga ham chiqdi. Yapon firmasi hisoblanuvchi «EIEsAy Lodjik K.K» va uning filiali «Nixon Semikondaktor Ink». (Nihon Semiconductor Inc.) yapon banklarida kredit liniyalari ochish imkoniyatiga ega bo'ldilar. «Lodjik»ga kapital bozoriga yo'l ochish hamda firmaning Yaponiyadagi obro'sini oshirish maqsadida Korrigan o'sha paytda Yaponiyadan tashqarida ishlayotgan «EnISi» (NEC Corp) korporatsiyasining rahbar xodimlaridan biri Keyski Avatuni ishga qabul qildi. Janob Avata «Lodjik» firmasiga «yapon obrazi»ni berdi va moliya dunyosining kerakli eshiklari ochilishiga o'z hissasini qo'shdi. Natijada «Lodjik» Qo'shma Shtatlardagi 9 foizli stavka o'rniga mahalliy 6 foizli stavkali kredit liniyasini olishga erishdi.

Ikkinchi Yevropa tresti. Firmaning Yaponiyadagi faoliyati yo'lga qo'yilgach, Korrigan o'z nigohini yana Yevropaga qaratdi. U ko'hna qit'ada yangi kompaniya ochishni rejalashtirgan bo'lib, kompaniyaning tizimi qanday bo'lishini hal qilish masalasini yechishi kerak edi. Kompaniyani AQSHdagi asosiy korxonaning filiali yoki yevropa kompaniyasi sifatida tashkil qilish mumkin edi. Birinchi holda kompaniya amerika kapitalidan foydalanar edi hamda firma tomonidan nazorat qilinardi va himoyalannardi. Korrigan ikkinchi yo'lni tanladi va «EIEsAy Lodjik Ltd» kompaniyasini tashkil qilishda AQSHda joylashgan qimmatbaho qog'ozlar bo'yicha yirik firma «Morgan Stenli end Ko». (Morgan Stanley & Co)ning yordamidan foydalandi. Firma yangi kompaniya kapitalining 82 foizini saqlab qoldi, qolgan qismi esa hususiy takliflar asosida yevropalik investorlarga sotildi. Bu investorlardan biri garbiy germaniyadagi beshta bankning risk kapitali manbai edi. Korriganing yevropa

kompaniyasini tashkil qilish yo‘li bilan aksiyalarni qimmatroq narxda sotib ko‘proq pul topish mumkinligiga hamda yevropalik mijozlar bilan ishlashda «EIEsAy Lodjik Ltd» amerika firmasining oddiy filialiga nisbatan ko‘proq muvaffaqiyat qozonishiga ishonchi komil edi.

Korrigan yevropa bozoriga 1985 yilda, keyinroq 1987 yilda qaytdi, lekin bu safar «EIEsAy Lodjik» obligatsiyalar tarqatdi. Obligatsiyalarning 23 million dollar miqdoridagi birinchi chiqarilishi jaxonning eng yirik banklaridan biri - Shveysariya bank korporatsiyasi (Swiss Bank Corp.) – tomonidan chiqarildi. Obligatsilar oddiy aksiyalarga konvertatsiya qilingan ikkinchi chiqarilishi «Morgan Stenli» va «Prudenshel-Beych Kepitel Fanding» (Prudential-Bache Capital Funding) tomonidan chiqarildi. «Lodjik» uchun yevropa obligatsiyalar bozorining ikkita muhim tomoni mavjud edi: past narx (Kushma Shtatlarda taklif kilingan foiz stavkalariga nisbatan ancha past stavkalar) hamda ancha qisqa muddat ramqalari. «Lodjik» firmasi Ko‘shma Shtatlarning qimmatbaho qog‘ozlar va birjalar Komissiyasi tomonidan belgilangan qoidalarni bajarishga majbur bo‘lmagani sababli obligatsiyalarni investorlarga qisqa fursatda sotishning uddasidan chiqdi.

Firma kapitalining sezilarli qismini xorij bozorida yiqqan bo‘lsada (1982 yildan 200 million dollardan ortiq), o‘zini valyuta riskiga uchrashiga yo‘l qo‘ymagan. Uning faoliyati global masshtabda daromad olish imkonini berib, moliyaviy majburiyatlar shu yo‘l bilan qoplanardi. Bundan tashqari, «EIEsAy Lodjik»ning shu‘ba korxonalari xorijiy korporatsiyalarning filiali emas, mahalliy korporatsiya sifatida tashkil qilingani sababli mahalliy kredit bozori bilan aloqalarida muammo yo‘q edi.

Savollar:

1. «EIEsAy Lodjik» firmasi xalqaro kapital bozorida qanday usullardan foydalangan? Moliyaviy vositalarni alohida ko‘rib chiqing (mahalliy va xorijiy bozorlar, yevropa bozori va xokazo).
2. Nima uchun firma nafaqat AQSH bozordan foydalandi?
3. Firmaning tashkiliy strategiyasi kapitalni jalb qilish strategiyasi bilan qanday tarzda kelishgan?

Keys «Shimoliy Amerika erkin savdo xududi»

1990 yilning 26 sentyabrida bir necha oylik norasmiy va asosan yashirin muzokaralardan so‘ng AQSH prezidenti Bush Kongressdan 1991 yilda Meksika bilan bo‘lib o‘tadigan savdo to‘grisidagi muzokaralarni boshlashga vakolat berilishini so‘radi. Muzokaralar natijasida AQSH bilan Meksika o‘rtasida erkin savdo to‘grisidagi kelishuv imzolanishi kerak edi. Biroq kanadaliklar ham (ularning AQSH bilan erkin savdo to‘grisidagi kelishuvi bor edi), amerikaliklar ham bu qadamning maqbulligi haqida o‘ylanib qolgandilar.

Ishning mohiyatiga ko‘ra, erkin savdo hududiga kiruvchi uchala mamlakatning aholisi va YAMM birgalikda Yevropa Hamjamiyatining huddi shunday ko‘rsatkichlari ustun kelishi hamda Yaponiyaning Osiyodagi mavqeini cheklashi kerak edi.

Shunisi qiziqki, AQSH aholisi ushbu hudud axolisining 69 foizini, Yevropa Hamjamiyatining eng yirik a‘zosi Germaniya aholisi esa YX aholisining atigi 19 foizini tashkil qiladi.

Masalan, 1989 yilda AQSHning Kanadaga eksporti 80,451 mlrd. dollarni, Kanadadan import esa (yoki Kanadaning AQSHga eksporti) — 88,960 mlrd. dollarni tashkil qildi. Kanada bilan Meksikaning savdo ayirboshlashi nisbatan kichikligini ko‘rsatib o‘tish mumkin: 1990 yilda 2,6 mlrd. dollarni tashkil qildi.

Yuqorida qayd qilingan uch mamlakat ishtirokidagi erkin savdo hududi ularni energiya resurslarining chetdan keltirilishiga qaram bo‘lishdan ozod qildi. Har bir mamlakatdagi ishlab chiqaruvchilar boshqa ikki davlatning bozorlarida hech qanday cheklashsiz ishtirok etishlari mumkin. Kanada va Meksikaning qishloq xo‘jaligi va sanoati AQSHda ishlab chiqilgan texnologik jarayonlardan foydalanish sababli yutuqqa erishishlari kerak. Zamonaviy texnologiyalarning tarqalishi ayniqsa Meksika uchun juda qulaydir. Chunki buning natijasida hozirgi paytda juda yuqori darajadagi ishsizlikning kamayishiga erishish mumkin.

AQSH va Kanada o‘rtasidagi erkin savdo to‘grisidagi kelishuv

So‘nggi 30 yil ichida ikki mamlakatning iqtisodiy hamkorligi turli ko‘rinishga ega bo‘lgan. 1965 yildan beri avtomobil sanoati mahsulotlari savdosi to‘grisidagi Kelishuvga amal qilib

kelinmoqda. Kelishuvda ikkala tomon vakillari ushbu tarmoq mahsulotlarining belgilangan turlari bilan bojxona to'loviz savdo qilishlari ko'zda tutilgan. 80-yillarning boshida qora metallurgiya va tekstil sanoati mahsulotlari bilan erkin savdo qilish imkoniyatlari muhokama qilingan. Bu esa o'z navbatida ikki mamlakat o'rtasida savdoni umuman erkin tarzda olib borish imkoniyatlarini ko'rib chiqishga turtki bo'lgan. 1987 yilda bo'lib o'tgan muzokaralarda savdodagi cheklashlarni umuman olib tashlash to'g'risida fikr yuritilgan. AQSH Kanada hukumatining o'z korxonalariga berayotgan subsidiyalari hajmining ortishidan, shuningdek sezilarli darajadagi investitsion resurslardan xavotirda edi. Kanada esa, o'z navbatida, amerikalik ishlab chiqaruvchilarni kanadalik raqobatchilardan himoya qiluvchi qonunlarni bekor qilinishini talab qilgan. Kanadaliklar savdodagi muammolarni yechish uchun amerikaning tenglashtiruvchi kompensatsion bojlari va dempingga qarshi qonunlaridan ko'ra xalqaro tribunalga murojaat qilishni afzal hisoblardilar. Amerika bozoriga kirishda yengilliklarga erishgandan so'ng kanadalik ishlab chiqaruvchilar ishlab chiqarish masshtabining o'sishi tufayli harajatlarni 20 foizga kamayishiga umid qilishlari mumkin edi.

Dastlabki muhokamalar 1989 yilning 1 yanvaridan kuchga kirgan AQSH va Kanada o'rtasidagi erkin savdo to'grisidagi Kelishuvning imzolanishiga yo'l ochib berdi. Lekin shundan so'ng ham ba'zi bir xavfsirashlar, qoldiki, ularni kanadaliklar quyidagicha izoxladilar: 1) mamlakat o'z madaniyatining takrorlanmasligini yo'qotadi; 2) zo'ravonlik hukmronlik qilayotgan jamiyat bilan bog'lanib qoladi; 3) tezligini yo'qotayotgan poezdning oxirgi vagoni bo'lib qoladi; 4) tashqi siyosat yuritishda mustaqillikni yuqotadi; 5) Qo'shma Shtatlar tomonidan siyosiy va iqtisodiy jihatdan ezib tashlanadi. AQSHda, ayniqsa O'rta Garbda, ba'zi bir siyosatchilar mahsulotlarning katta qismi Kanadaga ketib qolishidan xavfsiragan. Ikki davlat bozorining kengayishi natijasida dinamik effektlar tufayli AQSHda 750 mingta, Kanadada 150 mingta qo'shimcha ishchi o'rni paydo bo'lishi tahmin qilingandi. Mutaxassislarning ba'zilari yirik masshtabli ishlab chiqarishning AQSHga ko'chishini, ba'zilari esa Kanadaga ko'chishini bashorat qilardilar. Biroq ikkala bozorda Yevropa Hamjamiyatidagiga

nisbatan tovar cheklanishlari kamligi sababli 15 foizdan kattaroq hajmdagi bozor tashkil qilishi kerak edi.

Yuqorida eslab o'tilganidek, AQSH va Kanada o'rtasidagi savdo ayirboshlashi jaxondagi ikki tomonlama savdo munosabatlarining eng yirigi hisoblanadi. Kanada — AQSHning birinchi raqamli savdo sherigi bo'lib, importning 20 foizini, ya'ni Yevropa Hamjmiyatidan bir oz kam qismini tashkil qiladi. AQSH —Kanadaga eng ko'p tovar yetkazib beruvchi davlat bo'lib, importning 70 foizini amerika tovarlari tashkil qiladi (Kanada eksportining 78 foizi esa AQSHga yuboriladi).

Garchi Amerikaning Kanadaga eksportining 73 foizi kelishuv imzolanmasidan oldin ham bojxona to'lovsiz amalga oshirilgan bo'lsada, erkin savdo to'grisidagi kelishuvda 1998 yilga kelib barcha cheklashlarni yo'q qilish ko'zda tutilgan edi. Shu bilan bir paytda har bir davlat o'zining tashqi tariflarini mustaqil ravishda belgilashi mumkin edi. Ikki tomonlama munosabatlarning butunligini saqlab qolish maqsadida erkin savdo to'grisidagi kelishuvda kelib chiqish qoidalari, ya'ni chegarani kesib o'tganda mahsulot ishlab chiqarilgan joy ko'rsatilishi ko'zda tutilgan. Shu yo'l bilan kelishuvda ko'rsatilmagan tovarlarning bir davlatdan ikkinchisiga o'tishining oldini olish maqsad qilingan edi. Yetkazib berishda boshqa davlatlik eksportchilar qatnashishi mumkin bo'lgan tovarlar ro'yxati ham kengaytirilgan. Kelishuv imzolangunga qadar ham investitsiyalarning ikki tomonga o'tishi katta bo'lgan (1988 yilda 79 mlrd. dollar) hamda xizmat ko'rsatish keng tarqalgan bo'lsada, unda investitsiya jarayonini erkinlashtirish hamda amerika firmalarini Kanada bozoriga, kanada firmalarini Amerika bozoriga kirishini engillashtirish ko'zda tutilgan edi. Kelishuvda muammoli vaziyatlarni hal qilish mexanizmi ko'rsatilgan. Bu mexanizmga ko'ra savdo komissiyasi tashkil qilinib, unga shartnomalar punktlarini talqin qilish va qo'llashda yuzaga keladigan muammolarni hal qilish vazifasi topshirilgan. Komissiya tenglashtiruvchi kompensatsion bojlari va antidemping masalalari, shuningdek moliyaviy xizmatdan tashqari barcha kelishmovchiliklarni ko'rib chiqishi mumkin edi. Nizolarni hal qilish mexanizmi shikoyat kelib tushganlan so'ng sakkiz oy muddat ichida ko'rib chiqishni ko'zda tutgan.

Vaqt kelib erkin savdo to'grisidagi kelishuvda yangi muhim bulimlar paydo bo'ladi, lekin xali bu haqida gapirishga biroz erta. Kanada sanoatining ba'zi tarmoqlari samarali bo'lsa, ba'zilari samarasizdir. Firmalarning bozorda o'zlariga maqbul keladigan qidirishlari natijasida firmalar bir-biriga qo'shiladi, samarasiz korxonalar yopiladi. Ikkala davlatdagi bosh kompaniyalar ikkala bozorda xizmat ko'rsatish uchun kurash olib boradilar hamda ishlab chiqarishni ratsionalizatsiya qilish haqida qaror qabul qiladilar. Kanadaning 25 ta yirik korporatsiyalari hozirda davlat korporativ aktivlarining 35 foizini nazorat qilayotganligi sababli sanoatda konsentratsiyaning oshishi havotirga asos bo'lmoqda.

Meksikaning qo'shilishi. Oxirgi yillarda Meksikada bir qancha muhim o'zgarishlar ro'y berdi. 1986 yilda u BST (GATT)ga qo'shildi hamda tarif va notarif to'siqlarni yo'q qilishga kirishdi. Bungacha savdodagi boj to'lovlari 35 dan 100 foizgachani tashkil qilardi. Meksikaning prezidenti bo'lgach Karlos Salinas de Gortari mamlakatning XXI asrni munosib tarzda qarshilashi uchun iqtisodiyot tizimini qayta ko'rishga qaror qildi. U davlat idoralarida ishlovchilar sonini qisqartirdi, neftning yagona eksport manbai ekanligidan voz kechib iqtisodiyotni diversifikatsiya qildi hamda korxonalarni xususiylashtirishni boshladi. 1989 yilda u milliy iqtisodiyotga xorijiy investorlar tomonidan kapital kiritilishini liberalizatsiya qildi hamda Meksikaning yirik tashqi qarzi hususida muzokaralar olib bordi. Sharqiy Yevropa mamlakatlariga tashrifdan so'nggina prezident Yevropa va Osiyoning ekspress tezligida rivojlanayotgan davlatlari bilan raqobatlashish uchun hali ko'p ish qilish kerakligini tushunib yetdi. U Meksikada islohotlarni tezlashtirish haqida qaror qabul qildi.

AQSH bilan tashqi savdo to'grisidagi muzokaralar 1990 yilda boshlandi. Keyinchalik Kanada ham bu muzokaralarning doimiy qatnashchisiga aylandi. Meksika AQSHga ham Kanadaga ham ko'p narsani taklif qilishi mumkin. Meksika konstitutsiyasida neft sanoatiga xorijiy investitsiyalar kiritilishi ta'qiqlanganligiga qaramay u Shimoliy Amerikaning neftga bo'lgan ehtiyojini bir o'zi qondirishi mumkin.

Bundan tashqari Meksika — iste'mol tovarlari uchun juda katta potensial bozordir. 1988 yilning o'rtalarida mamlakat

aholisining soni 83,7 mln. kishi edi; to'g'ri, aholi jon boshiga YAMM darajasi bo'yicha Meksika (1760 dollar) o'rta mamlakatlardan pastda edi. Ish haqining o'sishi bilan Meksikada keng qamrovli iste'mol bozori vujudga kelishi kerak.

Amerikaning yirik kiyim-kechak ishlab chiqaruvchi kompaniyasi rahbari quyidagi mulohazalarni bildirgan edi: «Nahotki biz butun bir ishlab chiqarishni mehnatkashlari turli huquq va imtiyozlardan mahrum bo'lgan davlatga ko'chirib o'tkazsak? Nahotki kompaniyada 20 yil mehnat qilgan amerikalik ishchini ishdan bo'hatib Meksikaga ko'chib o'tish va u erda 16 yoshli bolakayni ishga olish adolatli bo'lsa?»

Bir qator kompaniyalar hozirda Meksikadagi ish haqining pastligidan foyda ko'rmoqdalar. Maslan, «Djerold Elektroniks» (Jerold Electronics) firmasi Kanzas-Sitidagi zavodini yopib, soatiga 9 dollardan haq to'layotgan 190 ishchisini ishdan bo'shatdi va Meksikaga ko'chib o'tib huddi shu ish uchun soatiga 1 dollardan haq to'lamoqda. «Djeneral Motors» firmasining Ogayo shtatidagi filiali turli xil detallarni ishlab chiqarib Meksikadagi yig'uv konveyeriga yuboradi. U erda ishlab harajatlarning pastligi sababli kompaniya AQSHdagi zavodida 8400 ishchi o'rnini saqlab qolgan holda umumiy harajatlarni sezilarli darajada kamaytirishga erishdi. Erkin savdo to'grisidagi Kelishuv ko'p menat talab qiluvchi masulot ishlab chiqaruvchi yirik firmalarga (masulot tannarxining 30 foizi ish haqiga to'g'ri keladi) nisbatan arzonroq ishchi kuchi va detallarga yo'l ochdi. Ilgari himoya qilingan sanoat tarmoqlari, jumladan neft sanoatiga xorijiy investitsiyalar oqimining o'sishi kutilmoqda. Ko'plab qo'shimcha ish o'rinlarining paydo bo'lishi Meksikadagi siyosiy ahvolni barqarorlashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Biroq shuni unutmaslik kerakki, ish xaqi past bo'lgan joylarda ish o'rinlari qisqarishi ham ko'payadi. Iqtisodiyotning ba'zi tarmoqlarida, masalan qishloq xo'jaligida tizimni qayta qurish qiyinchiliklar bilan o'tishi mumkin. Meksika jaxonda eng ko'p avokado yetishtiruvchi mamlakat hisoblanadi, biroq proteksion qonunchilikning aybiga ko'ra AQSHga bir dona ham meva jo'natilmaydi. AQSH va Kanada kasaba uyushmalari past ish haqiga ega bo'lgan ish o'rinlarining yo'qolishidan zarar ko'radilar. Raqobat kuchayib, ishlab chiqaruvchilarning hayotini

murakkablashtiradi va haridorlar uchun ayni muddao bo'ladi; savdogaga ta'sir bir maromda bo'lmaydi: chegaraga yaqin hududlar chegaradan uzoqda joylashgan hududlardan ko'ra ko'proq yutuqqa ega bo'ladilar. Erkin sado to'g'risidagi muzokaralarda ko'rib o'tilgan yana bir masala atrof-muhitga ko'rsatilgan salbiy ta'sir haqida edi. Mexiko shahrining o'zida va yirik investitsiyalarni qabul qilishga hozirlik ko'rayotgan AQSH bilan chegaradosh shaharlarda ifloslanish darajasi juda yuqoridir. Gap shundaki, Meksika xo'jaligiga kiritiladigan investitsiyalar atrof-muhitni yanada ifloslanishiga sabab bo'ladi.

Bir muddat kanadaliklar o'zlarini kamsitilgan hisobladilar. Chunki ularning nazarida AQSH va Meksika muzokaralar chog'ida ularni bir chekkaga surib qo'yganday tuyulgandi. Bu haqda bir jurnalist shunday deb yozgan edi: «AQSH o'z ko'shnilarini bilan alohida-alohida kelishib olmoqchi: avval Kanada bilan uning zaxiralaridan foydalanish, keyin esa Meksika bilan uning arzon ishchi kuchidan foydalanish haqida. Ikkala kichik hamkorlar bilan bir paytning o'zida muzokara yuritish qo'shimcha qiyinchiliklar tugdirar edi».

Savollar

1. Yangi umumiy bozor tashkil qilinishidan uchala ishtirokchi davlat erishadigan yutuqlarni sanab o'ting.
2. Kelishuv tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy muammolarni sanab o'ting.
3. Kelishuv natijasida yuzaga keladigan siyosiy hamda millatlararo muammolarni ko'rib chiqing.
4. Agar siz hozirgina tashkil qilingan bozorga baho berayotgan amerikalik menedjer bo'lganingizda uchala bozorga kirish uchun qanday strategiyani tanlagan bo'lardingiz? Strategiyani tanlashda siz qaysi omillarni e'tiborga olgan bo'lardingiz?

Keys. «AQSH ko'chmas mulkiga xorijiy kapitalning kiritilishi»

Boshqa davlatlarga qaraganda xorijiy investorlar uchun cheklashlar AQSHda bir muncha kamdir. Xorijiy kapital nazorati faqat ba'zi bir tarmoqlarda, jumladan transport va kommunikatsiya tizimida ta'qiqlangan. Bu esa ushbu tarmoqlarning keng omma uchun juda muhimligi hamda krizis

davrida muhim tovarlarni tashishning murakkabligi bilan izohlanadi. O'tmishda faqat bir martagina xorijiy mulkka e'tibor kuchayib, bu XIX asrning boshiga to'g'ri kelgandi. Bu paytda chet elliklarning qishloq xo'jalik yerlarini sotib olishlariga cheklashlar kiritilgan edi. Lekin bu narsa to'gridan-to'g'ri investitsiyalarni ta'qiqlash usha paytdan keyin qo'llanmadi degani emas. Misol uchun, 1987 yilda AQSH Savdo Vazirligi va Mudofaa Vazirligiga «Ferchayld Semikondaktor» (Fairchild Semi-conductor) firmasini sotib olmoqchi bo'layotgan Yaponiyaning «Fudzitsu» (Fujitsu) korporatsiyasi tomonidan milliy xavfsizlikka tahdid solayotgani to'grisida ko'plab shikoyat va arizalar kelib tushishi natijasida bu savdoga ruxsat berilmadi. 1989 yilda AQSH tomonidan milliy xavfsizlikka tahdid solishi ehtimoli mavjud bo'lgan amerika kompaniyalarini chet elliklarga sotishni ta'qiqlash to'g'risidagi qonun qabul qilindi. AQSH doimo investitsiyalarni joylashtirish uchun ishonchli hisoblangan. Faqat ikkinchi jaxon urushi davrida dushman davlatlarning mulki hamda Texrondagi amerikaliklarni garovda ushlab turilgan paytda eron mablaglarigina konfiskatsiya qilingan. Bir necha yil oldin esa Liviya va Quvayt aktivlari muzlatib qo'yildi, lekin ekspropriatsiya qilingani yo'q. (shuningdek aytish mumkinki, mustaqillik uchun kurash inglizlarning 13 ta yirik mulkini musodara qilish bilan tugadi). 100 yildan ortiq vaqt davomida AQSH hududida urush harakatlari bo'lmagan. Siyosiy tartibsizliklar tufayli mulkiy yo'qotishlar esa juda kamdir.

Ikkinchi jaxon urushidan so'ng to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar faqat AQSHdangina kelib tushgan. Amerikalik kompaniyalar dollarning barqarorligi hamda ko'plab davlatlar hukumatlarining xayrihohligidan foydalanib ularning hududida filiallar ochib, mustahkam pozitsiyalarga ega bo'ldilar va keyinchalik jadal iqtisodiy o'sishga erishdilar. Xorijiy firmalar o'sha paytda AQSH iqtisodiyotiga huddi shunday investitsiyalar oqimi kiritish uchun mablag'ga ega emasdilar. 60-yillarning oxirida AQSH Savdo Vazirligi investorlarni jalb qiluvchi bir nechta byuro tashkil qilgan bo'lsa, ba'zi shtatlar xorijiy firmalarni sanoatga ko'maklashish dasturi doirasidagi korxonalar ro'yxatiga kiritdilar. AQSH iqtisodiyotiga kirib kelayotgan to'gridan-to'g'ri investitsiyalar oqimi kuchaygan bo'lsada, bu narsadan keng

ommaning habari yo‘q edi. Buning sabablaridan biri investitsiya kiritish uchun amerika hukumatidan ruxsat olish shart emasligida edi. Undan tashqari chet elliklarning investitsiya kiritishlari faktini biror joyda qayd qilish ham talab qilinmasdi. Ko‘plab investorlar ishlab chiqarishni kengaytirishga shoshilmasdilar hamda AQSH hududida yashirincha faoliyat ko‘rsatardilar.

1973 yildagi arab neft embargosi va keyingi yillarda AQSHga kirib kelayotgan xorijiy kapital oqimining o‘shishiga jamoatchilik e‘tiborining ortishi 1976 yilda AQSH Kongressini xorijiy investitsiyalarni tahlil qilish to‘g‘risidagi Qonunni qabul qilishga majbur qildi. AQSH iqtisodiyotiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri investitsiyalar kiritilishiga baho berilgan va mulkni chet elliklar tomonidan nazorat qilish darajasi cheklash to‘g‘risidagi bir qator qonunlar qabul qilingan bo‘lsada, mamlakat umuman olganda ochiq eshiklar siyosatiga sodiq qoldi. 1979 yilda xorijiy investorlarning AQSH hududida yangi korxonalar tashkil qilish yoki faoliyat ko‘rsatayotgan amerika korxonalari mulkining ulushini sotib olishida hisobot berishlari to‘g‘risidagi qonun hujjati kuchga kirdi. Lekin AQSH hududiga xorijiy kapital kirib kelishidan havotir olayotgan kishilarni bu narsa qoniqtirmasdi. «Mitsubisi» firmasi tomonidan Rokfeller markazining sotib olinishi AQSHda millatchilik hislarini uygotdi. 1988 yilda o‘tkazilgan so‘rovlar natijasiga ko‘ra amerikaliklarning 78 foizi «amerika biznesi va ko‘chmas mulkiga xorijiy investitsiyalari aralushivini cheklovchi qonun» uchun ovoz berganligi ma‘lum bo‘ldi.

AQSHga kiritilayotgan xorijiy investitsiyalarning tanqidga uchrashini boshqa davlatlarning xorijiy investitsiyalarni nazorat qilishda qattiqqo‘llik qilayotganiga javob tarzida qabul qilish mumkin edi. Bunday xolda ko‘pincha quyidagi savol yuzaga keladi: «Nimaga endi biz ularga nisbatan yumshoq bo‘lishimiz kerak ekan?» Bank ishi, oziq-ovqat sanoati, kompyuter va yuqori texnologiyalar ishlab chiqarish, neft va ko‘mir qazib chiqarish kabi milliy manfaatlar uchun muhim bo‘lgan iqtisodiyot sektorlari e‘tiborni ko‘proq o‘zlariga qaratishga majbur qilmoqda. Shuningdek, ko‘chmas mulk, ayniqsa qishloq xo‘jaligida foydalanishga yaroqli bo‘lgan yerni ham shu qatorga kiritish mumkin.

1978 yilda qabul qilingan qishloq xo'jaligiga kiritiladigan xorijiy investitsiyalar bo'yicha ma'lumotlar to'grisidagi Qonunga muvofiq yer maydonlarining chet elliklarga berilishining har bir holati tegishli ravishda qayd qilinishi kerak. Ko'chmas mulkka bunday e'tibor qaratilishiga bir necha sabab bor edi. Avvalom bor davlatga xech qanday yer maydoniga ega bo'lmagan ko'chkinchilar tomonidan asos solingan bo'lib, mamlakatning gullab-yashnashi, bo'sh hamda arzon yerlarning ko'pligi bilan bog'liq edi. Yerning chet elliklar nazorati ostida qolishiga munosabat salbiy edi. Chet elliklar tomonidan ko'chmas mulkning katta miqdorda sotib olinishi narxalarning o'sishiga sabab bo'ladi, bunga yaponlar katta mablag' kiritgan Gavay orollarini misol qilib ko'rsatish mumkin. Amerikaliklarning ko'pchiligi yerning narxi o'sishi natijasida oddiy amerikaliklar erni sotib ololmasliklaridan qo'rqadi. Shuningdek, qishloq xo'jalik mahsulotlarining katta qismi AQSHda qolish o'rniga chetga chiqib ketish havfi ham mavjud.

Xorijiy mulkning ulushi qancha? Ma'lumotlarga qaraganda, chet elliklar AQSHdagi ko'chmas mulkning tahminan 1 foiz qismiga egalik qiladi. Qishloq xo'jaligi Vazirligining bergan ma'lumotlarida esa chet elliklar qishloq xo'jaligida foydalaniladigan erlarning 0,5 foiz qismiga egalik qilishi ko'rsatilgan. Ularning katta qismi qog'oz ishlab chiqaruvchi kompaniyalar, masalan, Angliyaning «Bauoter» (Bowater) va Kanadaning «Ebitibi» (Abitibi) kompaniyalari tomonidan sotib olingan. Xorijiy investorlar faollik ko'rsatgan Mayami, Gonolulu, Los-Andjeles shaharlarida turar-joy hamda ma'muriy binolarning chet elliklar tomonidan sotib olinishi mahalliy aholi noroziligining ortishiga sabab bo'ldi. Diktatura rejimi hukmronlik qilayotgan rivojlanayotgan mamlakatlarda odamlar pul va qimmatbaho narsalarni saqlashga qo'rqishlari tufayli u yerdan kapitalning oqib kelishi kuchaydi. Federal cheklashlar bo'lmasada, 50 ta shtatning 20 tasi ko'chmas mulkning chet elliklar qo'liga o'tishiga turli cheklashlar kiritishdi. Faqat uchta shtatgina (Ayova, Missuri va Minnesota) chet elliklarning qishloq xo'jalik yerlarini sotib olishlaridan avval tekshirishdan o'tish tartibini joriy qildi. Bu narsa 70-yillarning oxirida chet elliklarning yer narxini oshirib yubormasliklari uchun amalga

oshirilgan edi. Aslida esa 80-yillarda narxlar barqaror edi. 1989 yilda yapon investitsiyalari 11 foizga, ma'muriy binolarni sotib olish esa 60 foizga qisqardi. 90-yillarda esa amerikalik yer egalari, ko'chmas mulk bilan shugullanuvchi brokerlar investitsion bankirlarning o'zlari chet ellik xaridorlarni qidira boshladilar.

Savollar

1. Mamlakatda ko'chmas mulkni chet elliklar tomonidan sotib olinishining cheklanishi AQSH manfaatlariga javob beradimi?

2. Agar cheklashlar kiritilsa, nimani cheklash kerak edi (yer turi, xaridorning millati, erdan foydalanish, maydonning hajmi)?

3. Ko'chmas mulkdan tashqariga biror narsaga chet elliklar egalik qilishini cheklash kerakmi?

4. AQSH iqtisodiyotiga xorijiy investitsiyalar kirib kelishi yoki uning ta'qiqlanishi natijalari qanday bo'lishi mumkin?

5. KEYS

”MuzA” korxonasi qanday tovar siyosatini boshqarish strategiyasi kerak?

Keysning maqsadi: Marketingda tovar siyosatini o‘rganish va uni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

Kutilayotgan natijalar: marketing faoliyatini o‘rgangan holda, bilimni chuqurlashtirish, tovar siyosatini baholash, ularni boshqarish strategiyalarini o‘rganib chiqish va berilgan muammolarni echish. Keys muqaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi natijalarga erishishlari lozim: tovar siyosati, uni boshqarish, tovar siyosatini boshqarish strategiyasini chuqur o‘rganish va ma’lum natijalarga erishish;

Keysni muqaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi ko‘nikmalarga ega bo‘lishi zarur:

- marketingni boshqarish strategiyalarining nazariy va uslubiy asoslarini;

- marketingning strategik boshqarish modellarini;

- bozor va raqobat muhitini tahlil qilish, strategiyani tanlash va amalga oshirish;

- marketingda tovar va baho siyosatini boshqarish strategiyalarini tanlash va qo‘llay olish;

- marketingni zamonaviy konsepsiyasi asosida boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish.

Mazkur keys «MuzA» korxonasi faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma’lumotlar manbai quyidagilardan iborat:

- “MuzA” korxonasi 2005 – 2007 yillardagi moliyaviy hisoboti.

Keys tavsifi: Mazkur keys dala tadqiqotlari toifasiga kiradi va syujetsiz hisoblanadi. Holat korxonaning tahliliy ko‘rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning obyekti bo‘lib, “MuzA” korxonasi hisoblanadi. Ushbu keys ma’lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy va o‘rta hajmdagi keys – stadi hisoblanadi.

Didaktik maqsadlarga ko‘ra, keys tahlil qilish, baholash va rejalashtirishni o‘rgatishdan iborat. Keys muammosining shakllanishi va tuzilishi davriy ketma-ketlikda berilgan.

Keysning afzalliklariga quyidagilar kiradi: o‘quv mashg‘ulotining keys– texnologiya bo‘yicha o‘qitish talabalarning mustaqil ishlashini ta‘minlaydi. Keysda natijaviy bahoni belgilovchi “Vaziyatli tahlil varaqasi” mavjud.

Kirish

Mamlakatimizning geografik joylashgan o‘rni, tabiiy resurslarining beqiyosligi, aholisining fidoiyligi, tarixiy, milliy an‘analari agrosanoat majmuasini rivojlantirish uchun qulay va boy imkoniyatlarga ega bo‘lishiga qaramay bu tarmoq salohiyatidan to‘liq foydalana olinmayapti. Tovarlar tannarxini o‘sib borishi, sifati va samaradorligi jahon standartlaridan past darajada ekanligi milliy iqtisodiyotning boshqa ayrim tarmoq va sohalariga salbiy ta‘sir ko‘rsatmoqda. Iste‘mol tovarlari bozorining tovarlarga to‘yinganlik darajasi, sifati, o‘ziga chorlovchi jozibadorligi, xizmat madaniyati, tovar etkazib beruvchilar bilan iqtisodiy aloqalari va boshqa faoliyatining jabhalari etarli darajada mukammal emas.

Bunday holatning asosiy sababi, bizning fikrimizcha, iste‘mol tovarlari bozorida marketing faoliyatini, jumladan, marketingni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqish va qo‘llash to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilmaganligidadir. Respublikamizda islohotlarni chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida marketingni boshqarish strategiyalarini chuqur o‘rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Marketingni boshqarish strategiyalaridan samarali foydalanish o‘z navbatida iqtisodiyotimiz rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Shu bilan birga, raqobat va informatsion texnologiyalarning rivojlanishi, globallashtirish va boshqa omillarning ta‘siri natijasida marketingni boshqarish sohasida yuz berayotgan juda keskin o‘zgarishlar strategik rejalashtirish hamda strategiyalarni amalga oshirish roliga alohida ahamiyat bilan qarash lozimligini taqozo etmoqda. Marketingni boshqarish strategiyalarining nazariy va uslubiy asoslari o‘rganish, marketingning strategik boshqarish modellarini qo‘llay olish, ishlab chiqiladigan marketingni boshqarish strategiyalari asosida marketingda boshqarish samaradorligini

oshirish va takomillashtirish korxonalarining faoliyatini barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Keysda keltirilgan «MuzA» korxonasi mahalliy aholining yarim-tayyor oziq-ovqat mahsulotlari, yarim-tayyor chuchvara, turli taomlar uchun mo'ljallangan muzlatilgan xamir mahsulotlari, muzlatilgan osh va boshqa turli tayyor oziq-ovqatlarga talabini qondirish bo'yicha faoliyat olib boradi.

«MuzA» korxonasining marketingini boshqarish strategiyalari haqida ma'lumot

«MuzA» korxonasi yarim-tayyor oziq-ovqat, un va ayrim oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash hamda yarim-tayyor un mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi.

- Korxonada un va ayrim oziq-ovqat mahsulotlarini 20 turdan ortiq turini ishlab chiqaradi.

Marketingni boshqarish strategiyalarida iste'molchilar xatti-harakatini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Yarim tayyor oziq-ovqat mahsulotlari bozori kon'yunkturasi va undagi iste'molchilarining xatti-harakatini o'rganish shu xulosaga olib keladiki, iste'mol bozori yarim-tayyor oziq-ovqat mahsulotlari mahsulotlariga to'yinmagan, ularni iste'molchilarga o'z vaqtida samarali etkazib berish tashkil etilmagan, bunga tizimli yondashuv amalga oshirilmagan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimenti keng emas, iste'molchilar mahsulotlarning iste'mol qiymati bilan bog'liq bir qancha sifat tavsiflariga yuqori talab qo'yimoqdalar.

Har bir korxonada o'z mijozlarini tahlil qilish yo'li bilan, oldiga qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqqan holda mijozlar bozorining iste'mol bozori, ishlab chiqarish bozori, vositachi savdogarlar bozori, davlat muassasalari bozori va xalqaro bozor kabi turlaridan qaysi birida faoliyat yuritishni hal qilishi lozim. Yarim-tayyor oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi korxonalar faoliyatining tahlili shuni ko'rsatadiki, hozirgi paytda ular qoidaga ko'ra raqobatchilar faoliyati tahlili bilan shug'ullanmaydilar.

Marketingni boshqarish strategiyalarini amalga oshirish bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'rni va ularning ahvolini aniqlash juda muhim.

«MuzA» korxonasi 2007 yil mahsulot ishlab chiqarish hajmi oʻtgan 2006 yilga nisbatan 2,5% ga oshgan.

1- jadval

«MuzA» korxonasi ishlab chiqarilgan mahsulot haqida ma'lumot

(kg)

Mahsulot nomi	2016	2017	2017 yil 2016 yilga nisbatan, %
Tayyor muzlatilgan xamir			
Sloennaya	35350	36870	104,3
Drojjevaya	16600	16900	101,8
Sloeno-drojjevaya	9000	9100	101,1
Drojjevaya sladkaya	2000	2800	140,0
Obychnaya	4000	4600	115,0
Lagmannaya	1000	-	-
Bogatyrskaya	2900	3000	103,4
Stolichnaya	3800	3900	102,6
Yarim tayyor taomlar			
CHuchvara	4500	4500	100,0
Osh	2100	2100	100,0
Jami:	1250	83770	102,5

Marketing amaliyotida korxonaning istiqboldagi strategik variantini ishlab chiqishda raqobatbardoshligini baholash katta ahamiyat kasb etadi..

Oʻzining zaif tomonlarini aniqlab, har bir korxonada oʻzini ushbu jihatlar boʻyicha himoyalash strategiyasini ishlab chiqishlari hamda oʻzining kuchli tomonlarini yanada kuchaytirmogʻi zarur boʻladi. Marketing amaliyotida avvalo, tovarni oʻrganish uning hayotiy siklliligini oʻrganishga tayaniladi. Ma'lumki, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mavjud material, moliyaviy va mehnat resurslaridan qay darajada foydalanishga toʻgʻridan-toʻgʻri bogʻliq boʻladi. Ana shularni hisobga olgan holda, shuni aytish mumkinki korxonada oxirgi davrda marketing faoliyatini boshqarish boʻyicha aniq strategiya ishlab chiqish zarurati paydo boʻldi. Chunki marketing faoliyatini aniq belgilangan maqsad sari harakatlanishini ta'minlovchi

strategiya ishlab chiqilishi va amalda qo'llanishi ayni muddaodir.

Talabalar uchun topshiriq

Tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqing.

Talabalar uchun uslubiy ko'rsatmalar

Muammo:

«MuzA» korxonasi tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

Vazifalar:

- «MuzA» korxonasi faoliyatini o'rganish va tahlil etish.
- «MuzA» korxonasining marketing faoliyatini o'rganish.
- Bozorda «MuzA» korxonasi tovarlarini joylashtirish va tovarlar assortiment siyosatini o'rganib chiqish.
- Marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va tovarlar modifikatsiyasini, hamda yangi tovar ishlab chiqish g'oyalarni o'rganib chiqish.
- Korxonaning raqobatbardoshlik strategiyasini aniqlash.
- «MuzA» korxonasining tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

Yechish algoritmi:

1. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar aynan qanday ehtiyojlarni qondirishini aniqlash va tahlil qilish.

2. «MuzA» korxonasining bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'ri va ularning ahvolini aniqlash.

3. «MuzA» korxonasining marketing amaliyotida korxonaning istiqboldagi strategik variantini ishlab chiqish. Raqobatbardoshlikni baholash.

4. Korxonaning tovar siyosati boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

Holatiy tahlilning varaqasi

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Tahlil bosqichi	Baholash mezonlari
1. Holatiy tahlil	1. Holatning aniq ko'rinishi va masalaning hal etilishi, echilishi uchun aniq ma'lumotlar. 2. Holatning eng muhim hususiyatlari: Nima bo'lmoqda? Holatning natijalarini shakllanishi qanday?		1 – 0.5 ball 2 – 1 ball
2. Muammoni shakllanishi	Muammoda aks ettiruvchi asosiy hususiyatlar: -A) korxonaning raqobatbardoshlik holatini aniqlash; -B) tovarlar nomenklaturasi va assortimenti siyosatiga e'tibor berish; -V) iste'molchilarni guruhlarga bo'lib o'rganish;		A) – 0.5 ball B) – 0.5 ball V) – 1 ball
3. Holatning ishtirokchilarini aniqlash	Korxonaning faoliyatini o'rganish		1 ball
4. Bozor kon'yunkturasini holatning o'rganish	Bozordagi raqobatbardosh mahsulotlarning holatini aniqlash va ularning afzallik yoki talabga javob berish holatini o'rganib chiqish.		2 ball
5. Korxonalarni taqqoslash yoki ularning bozor-dagi o'rnini egallashi	A) Raqobatchi korxonalar bozordagi mavqeini aniqlash; B) Taqqoslash natijalari aniqlash		A) 1.0 ball 1.5) ball
6. Korxonaning SWOT tahlili yoki mavjud bo'lgan usullarda echish	1) Raqobatbardosh korxonalar korxonalarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash. 2) Ushbu tahlil asosida korxonaning imkoniyatlarini aniqlash.		1) 1.5 ball 2) 2 ball
7. Muqobil variantlarini bilish va eng alternativ holatini tanlash	Holatiy masalaning alternativ echimlarni bildirish: bo'lishi mumkin bo'lgan yo'nalishlarni bildirish. Har bir alternativlarni baholash. Salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsatish. Eng zo'r alternativni tanlash.		1.5 ball
8. Yechimni ishlab chiqish	Masalaning yechimini va marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.		2 ball

6. O'quv - uslubiy materiallar

Marketingning boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

Bozorda tovar siyosatini qo'llash tegishli boshqarish strategiyani ishlab chiqishni talab etadi. Marketingni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqishda quyidagilarni hisobga olish kerak:

- tovar siyosati yo‘nalishi aniqlab olinishi kerak;
- bozorni segmentlash;
- tovarlar assortimentini shakllantirish va assortiment siyosatini ishlab chiqish;
- talabni shakllantirish yo‘nalishlarini aniqlash;
- bozorga kirib borish strategiyasini tanlash;
- marketing taktikasi ishlab chiqish;
- narx siyosatini shakllantirish.

Kichik korxonalarda yaxshi o‘ylab topilgan assortiment siyosati yuqori daromad olinishini ta‘minlabgina qolmay, balki korxonaning bozorda mustahkam o‘rnashishini, iste‘molchilarning hurmatini qozonishini, korxonaning imijini oshirishni ham ta‘minlaydi.

Marketing tadqiqotlari natijalari asosida firma yutuqlarining hal qiluvchi omillari va ularning kutilmagan tasodiflarini hisobga olgan holda imkoniyat istiqbollari aniqlash borasida firma faoliyatining strategik tadqiqoti o‘tkaziladi, marketing strategiyasi va uni amalga oshirish shakllari ishlab chiqiladi.

Bozor iqtisodiyoti o‘zgaruvchanlikka moslanuvchan bo‘lganligi bois, iqtisodiy jarayonlarning borishini oldindan aytish juda cheklangan. Shuning uchun firmalar o‘z faoliyatini samarali olib borishga intilib va tobora uzoqroq muddat uchun oldindan strategik rejalashtirish usulidan foydalanadi. Bozordagi o‘zgarishlar va fan-texnika taraqqiyoti yo‘nalishlarini, raqobat muhitini, iste‘molchilar xatti-harakatini tahlil qilish asosida firmaning strategiyasini ishlab chiqishga negiz bo‘ladigan umumiy maqsadlar belgilanadi.

Aholining ma‘lum iste‘mol mollari bo‘lgan ehtiyojini qondirish ko‘plab omillarga, jumladan: oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlari narxi, aholi pul daromadi, turmush tarzi va darajasi va shu kabilarga bog‘liq bo‘ladi.

Oziq-ovqat mahsulotlariga bo‘lgan talab va taklif darajalarini o‘rganish ushbu tovarlarni ishlab chiqarish va tovar ayirboshlash hajmlarini rejalashtirish hamda bashoratlash uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Keysologning javob varianti

Bozor tadqiqotlari, undagi iste'molchilar talabi darajasini o'rganish natijalariga asoslanib va «MuzA» korxonasi bugungi kundagi imkoniyati, kelgusidagi rejalariga tayanib ushbu korxonaning oziq-ovqat mahsulotlari tayyorlash bo'yicha marketing strategiyasini ishlab chiqishda dastlabki ma'lumot sifatida tayyor xamir, tayyor chuchvara va tayyor taomlar ishlab chiqarishning 2006 yildagi hisobotdagi 266300 kg ni ishlab chiqarishdagi yuqori foyda keltiradigan muqobil resurslar taqsimotining variantini topish maqsad qilib qo'yildi.

Ushbu holda korxonada oladigan sof foyda 22662 ming so'mga teng.

Marketing strategiyasidan kelib chiqib ushbu korxonaning kelgusidagi rivojlanishi uchun intensiv va diversifikatsiya o'sish variantlarini tanlash orqali marketing narx strategiyasini ishlab chiqish lozim bo'ladi.

Buning uchun esa, hozirda ishlab chiqarilayotgan oziq-ovqat mahsulotlarining ba'zi bir yuqori foyda kelmayotganlari o'rniga ularning yangi turlarini ishlab chiqarish, masala echishda ma'lumotlar doirasi kengligini hisobga olgan holda boshqa mahsulot turlari ishlab chiqarishni o'z holatida qoldirishni lozim topdik. Yangi turdagi yarim-tayyor taomlar assortimentini aniqlashda iste'mol bozoridagi xaridorlar did-istaklari og'zaki so'rovlar orqali atroflicha o'rganildi. Ular ko'pchiligi mahsulot sifatini saqlashda va xarid qobiliyatidan kelib chiqib, taomlarni sotib olishda ular og'irligining 500 gramm bo'lishligini afzal ko'rishadi. Shuning uchun o'rganilayotgan korxonada marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishdagi muqobillashtirish masalasini echishda bu kabi holatlar hisobga olindi va hozirda ishlab chiqarilayotgan oziq-ovqat mahsulotlari assortimenti tarkibida 500 grammligi «Chuchvara», «Lag'mon», yarim pishgan palovlar hisobga olindi.

Olingan ma'lumotlar ushbu korxonaning marketingni boshqarish strategiyasi ishlab chiqish imkonini beradi.

Korxonaning va u ishlab chiqarayotgan tovarlarning iste'mol bozoridagi raqobatbardoshligini baholash orqali marketingni boshqarish strategiyasi tuziladi. Ushbu matritsa korxonada ishlab chiqarish ko'lamiga bog'liq bo'lmagan holda

uning ishlab chiqarish quvvatini oshirish bo'yicha strategiyani ishlab chiqishda qo'llaniladi. Ushbu matritsa savdo-sotiq hajmini saqlash yoki oshirish uchun to'rtta muqobil marketing strategiyasidan (bozorga chiqish, bozorni rivojlantirish, mahsulot ishlab chiqarish va diversifikatsiya) foydalanishni nazarda tutadi.

Umuman, marketingni boshqarish strategiyasi bir qancha quyidagi vazifalarni hal etish imkonini beradi:

- Marketing faoliyatini rivojlantirish yo'nalishi va maqsadlarini aniqlash;
- firma marketing strategiyasining variantlarini tanlash;
 - marketingni boshqarish strategiyasi modellaridan foydalanish.

«MuzA» korxonasi o'zining ishlab chiqarayotgan yarim tayyor mahsulotlari asosan Toshkent shahrida sotiladi.

Ushbu bozor segmenti nafaqat ushbu firma mahsulotlari balki boshqa raqobatchi firmalar mahsulotlari bilan to'yingandir. Shuning uchun firmaning maqsadlarining biri bu - bozorni kengaytirish bo'yicha strategiyani ishlab chiqish sanaladi.

Taklif etilayotgan marketingni boshqarish strategiyasi korxonaning marketing faoliyati samardorligini oshirish bilan birga, uning bozordagi mavqeiini mustahkamlaydi. Yana yangi yarim-tayyor mahsulot turlarini ishlab chiqarish va uni sotish taklif etiladi. Ushbu strategiyani amalga oshirishda tovar sifatini yaxshilash, iste'molchiga tovarni etkazib berishni faollashtirish kabi korxonaning faoliyatini boshqarish vositalaridan samarali foydalanish taklif etiladi.

Guruhda ishlash qoidalari

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa mas'uliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.

- kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho‘kamiz.

KEYS MASALALARI

Keys N°1

Chet ellik firmaning Rossiya Federatsiyasidagi vakillari bilan ishbilarmonlik uchrashuvlaridan birida Rossiya hududida dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarishga mo‘ljallangan qo‘shma korxonada tuzish haqida shartnoma imzolandi. qo‘shma korxonada vakillarining fikriga ko‘ra mazkur modeldagi stanoklar chiqarish jahon bozorida raqobatni kuchaytiradi hamda katta miqdorda foyda olishga imkon beradi. Korxonada kelgusi ishlarni bajarish uchun tashkiliy qo‘mita tuzildi hamda ikkita nazorat ko‘rsatkichi belgilandi: xodimlarning loyihadagi soni - 1500 kishi; ishlab chiqarish hajmi – yiliga 2750 mln. rub. Tashkiliy qo‘mitaning vazifalari:

1. Qo‘shma korxonada prezidentini tayinlash yoki saylash. Nomzodni muqobilik asosida tanlash.
2. Qo‘shma korxonada tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv modelini ishlab chiqish.
3. Bo‘ysunish piramidasi modelini ishlab chiqish.
4. Stanoklar modeli nomenklaturasi va kooperatsiya bo‘yicha ta‘minotchilarni aniqlash.

Ushbu vazifalar hal qilingandan so‘ng bajarilgan ishlar natijalari tashkiliy qo‘mitada muhokama qilinishi va yakuniy qaror qabul qilinishi zarur. Taklif qilinuvchi variantlarni muhokama qilishga 12 soat ajratiladi.

Keys N°2

Ma‘lumki, kapitalistik korxonalarda ishlab chiqarish ustidan nazoratni Kontroling bo‘limi amalga oshirib, uning funksiyalari Rossiya korxonalarida amalga oshiriluvchi nazorat funksiyalaridan farq qiladi. Ushbu holatni hisobga olgan holda ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimi va uning tuzilmasini ishlab chiqish zarur. Buning uchun qo‘shma korxonaning mutaxassislar guruhi oldiga quyidagi vazifalar qo‘yiladi:

1. Ishlab chiqarish ustidan nazorat nima? Uni kim amalga oshiradi? Uning funksiyalari nimalardan iborat? kabi savollarga javob berish.

2. Ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimini, Kontroling bo‘limi boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish. Ushbu tizimning xatti-harakatlarini, ishlab chiqishning asosiy tamoyillari va uni qo‘llashning o‘ziga xosliklarini tasvirlash. Uni model shaklida ifodalash.

3. Ekspert guruhi quyidagi savolga ham javob berishi lozim: ishlab chiqarishni rejalashtirish funksiyalarini reja bo‘limidan Kontroling bo‘limiga o‘tkazish ilmiy jihatdan qanday asoslangan? quyidagilarni o‘z ichiga kirituvchi rejalashtirish tizimini ishlab chiqing:

- ishlab chiqarishni rejalashtirish, oldindan rejalashtirish, bashorat va asosiy kalendar rejasi; texnik hujjatlarni tayyorlash shakli va ularni ishlab chiqarish uchastka va sexlariga taqdim etish muddatlari; operativ-ishlab chiqarish rejalashtirish sxema-modelini ishlab chiqish (texnologik jarayon model-grafigi, ishlab chiqarishni instrumentlar bilan ta’minlash sxemasi);

- rejaning bajarilishini nazorat qilish tizimi (EHMdan foydalanishga asoslangan yozma va og‘zaki hisobot tizimlari, muddat bo‘yicha – yillik, choraklik, oylik hisobot tizimi).

Masalaning bajarilishi ekspertlar guruhi tarkibining sifatiga qarab 50 soatgacha mo‘ljallanadi.

Keys N°3

Har bir qo‘shma korxonada menejeri sifat nazorati masalalarini yaxshi tushunishi, sifat nazoratini amalga oshirish amaliyoti va strategik maqsadlarini bilishi lozim. SHundan kelib chiqqan holda qo‘shma korxonada ekspertlari va menejerlari oldiga quyidagi vazifalar qo‘yiladi:

1. Jahon hamjamiyatida korxonalarining to‘plagan tajribalarini hisobga olgan holda mahsulot sifatini boshqarish bo‘limi tuzilmasini ishlab chiqish.

2. Sifat bo‘limining quyidagi sohalarda joriy va istiqboldagi vazifalarini aniqlash:

- ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish;
- mahsulotni takomillashtirish.

3. Korxonaning umumiy tuzilmasida sifat bo‘limining o‘rni hamda uning boshqa boshqaruv bo‘limlari (ishlab chiqarish nazorati, sotuv, xarid, konstruktorlik-texnologiya bo‘limlari) bilan hamkorligini aniqlash.

4. Mahsulot sifati nazorati tizimini (modelini) ishlab chiqish: mahsulot sifatini nazorat qilishning zarurligi va maqsadga muvofiqligini asoslab berish; mahsulot sifati nazorati bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash; mahsulot sifati nazorati bo'yicha xarajatlar smetasini ishlab chiqish.

5. Mahsulot va ish sifati nazoratining shakl va vazifalarini aniqlash:

- kadrlar salohiyatidan foydalanish;
- sifat inspeksiyasi turlari;
- sifat inspeksiyasi bo'yicha har bir xodimning funksiyasi;
- tekshiriluvchi mahsulotlar nomenklaturasi va nazorat qilinishi lozim bo'lgan mahsulotlar hajmi;
- mahsulotlar, xarid qilinuvchi yarim tayyor mahsulotlar va detallar sifatini tekshirish natijalarini hisobga olish shakllari.

6. Statistika hisoboti usullarini aniqlash: texnologiyadan og'ish xarakteri;

- nazorat kartalari;
- sifatni tanlab olib nazorat qilish usullari va jadvallari;
- sifat nazorati ko'rsatkichlari.

Vaziyatli masala bo'linma menejerlari va mutaxassislari yig'ilishida muhokama qilish bilan yakunlanishi mumkin.

Tizimni tayyorlash va muhokama qilish uchun ajartiluvchi vaqt – 32 soat.

Izoh:

G'arb mamlakatlari firmalarida mahsulot sifatini firma tarkibiga kirmaydigan tashkilotlar belgilaydi. Biroq sifat bo'limi chiqariluvchi mahsulot sifati uchun to'liq javobgar hisoblanadi.

Keys N°4

Dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarish uchun firma prezidenti tadqiqotlar bo'limiga ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotni takomillashtirish va bunda uning jahon bozorida raqobatbardoshligini oshirishni nazarda tutishga buyurtma berdi. Topshiriq olgach, tadqiqotlar bo'limi rahbari xodimlar oldiga quyidagi vazifalarni qo'ydi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotchilar guruhlarini tuzish.

2. Ushbu sohadagi eng malakali mutaxassislardan tashabbuskor guruh tuzish hamda bo‘lim faoliyatining maqsad va vazifalarini belgilab olish.

3. Tadqiqotlarning eng ilg‘or usullari va ishni bajarish bosqichlarini aniqlash:

- yuzaga kelgan vaziyatni o‘rganish, mamlakat ichida va xorijda kerakli klassdagi stanoklar tayyorlash bo‘yicha ma‘lumotlar to‘plash. Patent loyihalarini ishlab chiqish;

- tadqiqotlarning ketma-ketlikdagi rejasini tasdiqlash;

- yangi stanok modelini ishlab chiqish, uni tanqidiy muhokama qilish hamda bu modelning ilg‘orligi va raqobatbardoshligi haqida yakuniy qaror chiqarish.

Masala ustida ishlash uchun 14 soat ajratiladi.

Keys N°5

Samarali va normal ish faoliyatini tashkil qilish uchun xodimlar bo‘limi rahbari firma prezidentidan korxonani malakali xodimlar bilan ta‘minlash vazifasini oldi.

Yangi xodimlar bo‘limi funksiyalari boshqa an‘anaviy faoliyat ko‘rsatuvchi xodimlar bo‘limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilab berdi:

1. Xodimlar bo‘limi boshqaruv tuzilmasini tasdiqlash va yangi funksiyalarni ishlab chiqish.

2. Xodimlarni tanlash va joylashtirish tamoyillarini, xodimlar malakasini oshirish tizimini, korxonani zarur kadrlar bilan ta‘minlash tizimini ishlab chiqish.

3. Buning uchun quyidagilarni aniqlash:

- kadrlarga bo‘lgan talab;
- kasb tayyorgarligi darajasi;
- mehnatga haq to‘lash darajasi.

4. Korxonada jamoasida ma‘naviy-psixologik muhitni shakllantirish uslubiyatini ishlab chiqish.

5. Korxonada xodimlari mehnatiga haq to‘lash va ularga ijtimoiy xizmat ko‘rsatish tizimini yaratish.

6. Amal qilayotgan ish bilan ta‘minlash tizimiga baho berish hamda korxonani ishchi kuchi bilan ta‘minlashning ichki va tashqi manbalarini aniqlash.

Prezidentdan topshirig‘ini olgach, xodimlar bo‘limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo‘linmalarga yukladi.

Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish zarurligini aytib o'tdi.

Har bir vazifani tahlil qilish uchug 2 soatdan, masalani echish uchun esa 16 soat ajratiladi.

Keys N°6

Ma'lumki, qo'shma korxonada dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqaradi. Stanoklarni ommaviy ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgach, bu mahsulotlarni ichki va tashqi bozorga chiqarish vazifasi ko'ndalang bo'ldi. Biroq qo'shma korxonada Rossiya hududida faoliyat ko'rsatadi, uning xodimlari esa raqobat uchun juda muhim bo'lgan bu masalada unchalik tajribaga ega emas, chunki mahsulot Rossiya hududida va xorijga reja-buyruq asosida jo'natiladi. Yagona qiyinchilik mahsulotni o'z vaqtida iste'molchiga jo'natib yuborish edi, xolos.

Hozirgi paytda mahsulotning raqobat kuchli bo'lgan Evropa bozorlariga chiqarilishi sababli korxonada prezidenti sotuv bo'limiga vaziyatni tahlil qilish hamda tovarni siljitishni jadallashtirish bo'yicha mos keluvchi tadbirlarni qo'llash vazifasini topshirdi. Aniq va muayyan vazifalar ham belgilandi, xususan:

1. Yangi stanok modelini ommaviylashtirish bo'yicha mahalliy reklama organlari qanday ishlashini baholash.

2. Savdo agentlarini attestatsiyadan o'tkazish, ularning ishbilarmonlik xislatlarini baholash va ularning stanoklarni bozorga chiqarishdan qanchalik manfaatdor ekanliklarini aniqlash.

3. Qo'shma korxonada mahsulotlarini sotish bilan shug'ullanuvchi vositachilar doirasini aniqlash.

4. Bozordagi savdogarlar funksiyalarini, ularning mehnati qanchalik intensivligini aniqlash.

5. Korxonada mahsulotini siljitishning eng samarali usullarini tanlash.

6. Qilingan tahlil natijalarini marketing va sotuv bo'limlari xodimlari bilan birgalikda muhokama qilgandan so'ng korxonada prezidentiga doklad tayyorlash va stanoklarni bozorga siljitish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Dokladni tayyorlash va tavsiyalar ishlab chiqish uchun 16 soat ajratiladi.

Keys N°7

Qo'shma korxonaga uchun «Logistika» bo'limining tuzilishi yangilik bo'ldi, chunki barcha bizning korxonalarda bunday bo'limlar mavjud bo'lmagan. Chet el firmasining talabi bilan bu bo'limni tuzishga qaror qilindi.

Prezident topshirig'i bilan maslahat guruhi tuzilib, uning zimmasiga quyidagi vazifalar yuklatildi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini hamda bo'lim va bo'limlar uchun funksional qoidalarni ishlab chiqish.

2. Xarid nomenklaturasini aniqlash: xarid marketingi, ta'minotchilarni tanlash, ta'minot shartlari va narxlarni qat'iy belgilash, buyurtmalarni taqsimlash va ta'minot muddatlari, mahsulot o'rami, kapital qo'yilmalar.

3. Belgilangan maqsadga mos ravishda ishlab chiqarishning borishini boshqarish modelini ishlab chiqish.

4. Dasturiy ta'minotdan keng foydalanishga asoslangan holda ombor xo'jaligi tizimini ishlab chiqish.

5. Tahlil natijalari asosida doklad va tavsiyalar tayyorlash, «Logistika» bo'limi xodimlari bilan birgalikda maslahat guruhi yig'ilishida muhokama qilish.

Doklad va tavsiyalarni tayyorlash va muhokama qilish uchun 12 soat ajratiladi.

Keys N°8

Dasturiy boshqaruvga asoslangan yangi stanoklarni ishlab chiqarish haqida qaror qabul qilingach, qo'shma korxonaga oldida uni ishlab chiqarish bilan bog'liq bir qator muammolar, xususan, ishlab chiqarish hajmini rejalashtirish, tayyorlash, o'rnatish, servis xizmati ko'rsatish, ta'mirlash va profilaktika ishlari kabi muammolar paydo bo'ldi.

Bu muammolarni hal qilish uchun «Ishlab chiqarish» bo'limi oldiga quyidagi vazifalar qo'yildi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, uning funksiyalarini belgilash va boshqa bo'limlar bilan o'zaro aloqa sxemalarini aniqlash.

2. Yangi mahsulot tayyorlash va ishlab chiqarish, asbob-uskunalar xarid qilish va ishga tayyorlash, hisoblash texnikalaridan foydalanish, bo'lim byudjeti sohalarida strategik va amaliy vazifalarni aniqlash.

3.Stanoklar ishlab chiqarish rejasi va ishlab chiqarish jarayonini ishlab chiqish.

4.Materiallar sarfi, mehnatga haq to‘lash, umumiy xarajatlar kalkulyasiyasini tuzish va stanokning umumiy qiymatini hisoblab chiqish.

5.Stanok qiymati va jami ishlab chiqarish hajmining berilgan va amaldagi qiymatlarini solishtirish.

Bunda quyidagilarni aniqlansin:

- stanok chiqarish hajmi belgilangan holda ishlab chiqarishning tejamkorligi;

- stanoklar parkining optimal ishlash vaqti;

- ishlab chiqarish vositalariga kapital qo‘yilmalar;

- mahsulotning umumiy qiymatida ish haqi ulushini minimallashtirish.

5. Tahlil natijalari va ishlab chiqilgan takliflarni ishlab chiqarish bo‘limi xodimlari o‘rtasida ishbilarmonlik o‘yini sifatida ko‘rib chiqish hamda korxonada prezidenti uchun doklad tayyorlash.

Tahlil, ishbilarmonlik o‘yini va doklad tayyorlash uchun 40 soat vaqt ajratiladi.

Keys N°9

Ma’lumki, qo‘shma korxonada, boshqa har qanday korxonada kabi, moliyaviy bo‘limni tashkil qilmasdan faoliyat ko‘rsata olmaydi. Moliyaviy faoliyat masalasi kutib tura olmasligi sababli qo‘shma korxonada prezidenti iqtisodiy masalalar bo‘yicha vitse-prezidentga korxonada moliyaviy faoliyatini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, moliya bo‘limi bajarishi lozim bo‘lgan funksiyalarni hisobga olgan holda bo‘lim uchun kadrlarni tanlab olish vazifasini topshirdi.

O‘z navbatida vitse-prezident moliya bo‘limi rahbariga boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish, bo‘lim faoliyati turlarini aniqlash va bundan kelib chiquvchi vazifalarni belgilash vazifasini topshirdi:

1. Bo‘limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish.

2. Kadrlarni tanlash va o‘qitish.

3. Moliya bo‘limida ichki faoliyat turlarini aniqlash.

4. Ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash, material sarfi va yuklama xarajatlarni hisobga olish tartibini belgilash.

5. Tovar zahiralarini va ularning aylanmasi tezligi, tovar zahiralarini nazorat qilish usullarini tahlil qilish.

6. Rejalashtirish va nazorat maqsadida byudjetni ishlab chiqish:

- byudjetni ishlab chiqish maqsadlari;
- byudjetni tayyorlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;
- qo'shma korxonaning boshqa bo'limlari bilan moliya bo'limining aloqasi;
- kassa byudjeti va undan naqdi pulni boshqarishda foydalanish.

7. Kapital xarajatlar rejasini baholash:

- ishlab chiqarishning asosiy vositalariga qo'yilmalar hajmi;
- kapital xarajatlarni rejalashtirish;
- kapital qo'yilmalar hajmiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar;
- kapital xarajatlarni tejashni baholash usullari.

8. Korxonaning moliyaviy faoliyati haqida hisobot tuzish jarayonini ishlab chiqish.

Vaziyatli masalani qo'shma korxonaning moliya bo'limi va ekspertlar yig'ilishida ko'rib chiqish hamda uning faoliyati bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish zarur.

Vaziyatni tahlil qilish va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish uchun 24 soat vaqt ajratiladi.

Keys N°10

Qo'shma korxonada tuzish jarayonida mahsulotni ichki va tashqi bozorda sotish bo'yicha asosiy yo'nalishlar belgilangan, xolos. Shundan so'ng korxonada prezidenti marketing bo'yicha muovini marketing bo'limini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va uning kadrlar salohiyatini shakllantirish, so'ngra mazkur korxonada mahsulotlarini sotish sxemasini batafsil ishlab chiqish vazifasini topshirdi. Topshiriqni olgach, marketing bo'limi rahbari qo'shni korxonalar mutaxassislarini jalb qilishga qaror qiladi va ular oldiga yanada detallashtirilgan vazifalarni ko'ndalang qo'ydi, xususan, ularning mohiyati quyidagiga borib taqaladi:

1. Marketing bo'limini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, bunda chiqariladigan mahsulot sifati va assortimentini hisobga olish.

2. Bo‘limning tijorat xodimlarini tanlash va quyidagilarni aniqlash:

- bozorning mahsulotni sotish uchun ehtiyojlari;
- qo‘shma korxonaning ushbu ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlari;

- mahsulotni faol sotish.

3. Mahsulot sotishni tashkil qilish:

- marketing bo‘limi har bir xodimining real imkoniyatlarini aniqlash;

- bozorni mintaqalarga taqsimlash (ichki va tashqi);

- bo‘limning har bir xodimi uchun muayyan vazifalar belgilash;

- umumiy rahbarlikni yo‘lga qo‘yish va sotuvni tashkil qilishning zaif tomonlarini aniqlashga harakat qilish.

1. Xodimlarni tijorat faoliyatiga o‘rgatish tizimini ishlab chiqish. Mazkur muammoni hal qilish bo‘yicha muayyan xatti-harakatlarni ifodalash.

2. Sotuv bo‘yicha marketing xodimining sifat va miqdor tavsifnomalarini aniqlash. U qanday bo‘lishi lozim:

- amaldagi ma’lumotlar;

- shaxsiy xislatlar;

- qobiliyatlar;

- tajriba va b.

3. Mijozlarni izlab topish va savdo bitimlari tuzish tamoyillarini ishlab chiqish:

- potensial iste’molchilarni izlab topish usullari;

- iste’molchi bilan savdo bitimi imzolash istiqbollari baholash;

- potensial iste’molchini yakuniy tanlash usullari.

4. Mahsulot sotuvini bashorat qilish:

- bashorat davri muddatini aniqlash (qisqa, o‘rta va uzoq muddatli bashoratlar);

- muayyan dalillar bilan bashoratning aniqligini isbotlash;

- bashorat usullarini asoslab berish.

5. Reklamaga ajratiluvchi xarajatlar miqdorini aniqlash usullarini tuzish:

- ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga;

- tovar aylanmasi foizi va hokazo.

6. Ishlab chiqariluvchi mahsulotni ilgari surishning samarali texnikasini joriy etish:

- qanday qilib reklamani mazkur hududda tovarni ilgari surishga moslashtirish?

- qanday qilib tovarni ilgari surishda savdo agentlari rolini oshirish?

- qanday qilib qo'shma korxonalar mahsulotlarini ilgari surishga vositachilarni jalb qilish?

- Bunda chakana savdogarlarning roli qanday?

- qanday qilib marketing bo'limi xodimlarini moddiy rag'batlantirishning samarali tizimini qo'llash?

Olingan vazifaga asosan marketing bo'limi rahbari maslahatchilar guruhi bilan birgalikda olingan ma'lumotlarni umulashtiradi va ularni ishbilarmonlik o'yini shaklida muhokamaga kiritadi.

Muhokama uchun 26 soat vaqt ajratiladi.

STRATEGIK BOSHQARUVGA OID XORIJIY MANBALAR

Strategik rejalashtirishda turli xil tuzoqlar.

Strategik rejalashtirish chigal va murakkab bo'lgan jarayon bo'lib u tashkilotni noaniq maydonga yetaklashi mumkin. U muvofaqqiyat uchun ishlatishga tayyor ko'rsatmalar bilan ta'minlamaydi; buning o'rniga u tashkilotni shunday sayohatga olib ketadiki, u yerda savollarni yo'llab muammolarga yechimlar topiladi. Turli xildagi tuzoqlarga sezgir turib ularga oldindan tayyorlanish bu muvofaqqiyat uchun zarurdir.

Strategik bir necha shu kabi tuzoqlardan ehtiyot bo'lish va ularni bartaraf etish quyidagilardan iborat:

- Strategik boshqaruvni qarorlar va resurslar ustidan boshqaruvga ega bolish uchun ishlatish;
- strategik rejalashtirish yordamida faqat akkreditatsiya yoki normativ talablarni qondirishga erishish;
- missiyani rivojlantirishdan strategiyani shakllantirishga tezlik bilan o'tish;
- kechalari ishlaydigan ishchilarga rejani yetkaza olmaslik;
- top menejerlar rasmiy reja bilan mos kelmaydigan intuitiv qarorlar qabul qilishlari;
- top menejerlar strategik rejalashtirish jarayonida faol yordam ko'rsatmasliklari;
- rejalarning faoliyatni baholashda standart qilib qollanmasligi;
- rejalashtirishni hamma menejerlarga emas "reja tuzuvchilar" ga ishonish;
- rejalashtirishning barcha fazalarida kerakli ishchilarning ishtirokini ta'minlamaslik;
- o'zgarishlarni qo'llab quvvatlaydigan hamkorlik muhitini yarata olmaslik;
- rejalashtirishni kerak emas yoki ahamiyatsiz deb qabul qilish;
- mavjud muammolar bilan band bo'lib, samarasiz yoki umuman rejani yaratmaslik;

- rejalashtirish borasida rasmiylikni rag`batlantirib, moslashuvchanlik va ijodkorlikni bo`g`ib qo`yish.

Samarali strategik boshqarish uchun ko`rsatmalar

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda kerakli ko`rsatmalardan foydalanmaslik jarayonga nisbatan tanqid uyg`otadi va tashkilot uchun muammo yaratadi. Masalan quyidagi muammo "firmadagi strategik rejalashtirish insonlar bilanmi yoki qog`ozlar bilan bog`liq bo`lgan ishmi?" shunday bo`lishi kerak.

Hattoki texnik jihatdan a`lo darajadagi strategik rejadan ham foyda kam agarda uni amalga oshirishmasa. Ko`plab tashkilotlar keragidan ortiqcha vaqtni, pulni va harakatni strategik rejani rivojlantirish davrida sarf qiladilar va bu reja amalga oshiriladigan holatni keying masala deb inobatga olmaydilar! O`zgarishlar amalga oshirish va baholash vaqtida yo`zaga keladi, rejalashtirish davrida emas. Texnik jihatdan yaxshi bo`lmagan reja yaxshi amalga oshirilsa, u a`lo darajadagi qog`ozdan siljmaydigan rejadan afzal bo`ladi.

Strategik menejment o`zi abadiylashtirish uchun xizmat qiladigan byurokratik mexanizm bo`lmasligi kerak. Aksincha, u menejerlar va xodimlarni asosiy muammolar bilan tanishtiradigan va ularni yechish uchun muqobil yechimlarni ko`rsatuvchi ta`lim jarayoni bo`lishi kerak. Strategik menejment marosimiy, sun`iy, umumlashtirilgan yoki juda ham rasmiy, oldindan ko`riladigan va o`zgarmas bo`lishi kerak emas. Strategik muammolarni va tashkilot mas`uliyatlarini tushuntirish uchun ko`rsatiladigan raqamlarni yoritadigan so`zlar bo`lishi lozim, so`zlarni tushuntiruvchi raqamlar emas. Strategikning asosiy roli davom etadigan tashkiliy o`sish va ijobiy o`zgarishlarga zamin yaratishdir.

R.T.Lenz samarali strategik menejment uchun asosiy ko`rsatmalarni bergan: Strategik menejmentni iloji boricha oddiy va bir tekisda bo`lmaydigan jarayon shaklida olib bormaslik. Jargonlar va maxfiy rejalashtirish so`zlarini va imo-ishoralarni chetlab o`ting. Shuni esdan chiqarmangki, strategik menejment jarayoni rivojlantirish uchun mo`ljallangan harakat va o`rganishlardir, u kamdan-kam rasmiy boshqaruv tizimi bo`ladi. odatiy xatti-haraktni oldini olish uchun, topshiriqlari, jamoa

a'zolik, uchrashuv formatlarini farq va rejalashtirish taqdim etiladi. Jarayon oldindan ko'ra bilib bo'ladigan bo'lmasligi zarur, ijodni rag'batlantirish uchun muhitni o'zgartirish darkor. zaxira material sifatida raqamlar bilan so'z yo'naltirilgan rejalarini alohida ta'kidlashadi. Agar menejerlar o'z strategiyalarini paragraflar orqali yetkazib bera olmasalar, demak ular o'zlari uni tushunmaganlar. Joriy korporativ strategiyasining bosh taxminlarga qarshi fikrlash va harakatni rag'batlantirish. Yomon xabarni yaxshi kutib olish. Agar strategiya yaxshi ishlamayotgan bo'lsa menejerlar buni bilishlari kerak. Bundan tashqari, hech qanday yaxshi axborot yo'l sifatida tasniflanmasligi lozim sababi shundaki, uni sanoq bilan aniqlab bo'lmaydi. Shunday korporativ madaniyat quringki, unda strategik menejmentning roli va uning asosiy maqsadlari tushunarli bo'lsin. Bu oxir-oqibat o'rganish va harakat jarayonidir. U haqida yuqoridagilar nuqtai nazaridan gapiring. Psixologik, ijtimoiy va siyosiy o'lchamlarda ishtirok eting va shu bilan birga axborot infratuzilmasi va ma'muriy jarayonlarni qo'llab-quvvatlang.

Samarali menejment uchun eng muhim ko'rsatma bu – ochiq ko'ngillik bo'lishdir. Yangi axborotlar, yangi nuqtai nazarlar, yangi fikrlar va yangi imkoniyatlarni bilishga nisbatan bo'lgan xohish va istak bu muhimdir; hamma tashkilot a'zolari izlanish va o'rganish ruhida bo'lishlari lozim. Ijro etuvchi direktor, prezident, kichik biznes egalari, va agentliklarning rahbarlari menejerlarning fikrlarini tinglashlari va bundan kelib chiqib vaziyatni ularning qoniqish darajasiga moslab qo'yishlari darkor. Bunga qo'shimcha ravishda firma ishchilari va menejerlari strategistning positsiyasini uning qoniqish darajasiga to'g'ri keladigan qilib ifoda etishlari lozim. Bu distiplina darajasi o'rganish va tushunishni rag'batlantiradi.

Hech bir tashkilotning cheksiz resursi yo'q. Hech bir tashkilot kapitalga ega bo'lish uchun cheksiz qarz ola olmaydilar va cheksiz aksiya chiqara olmaydilar ham. Shu sababli, hech bir tashkilot firma uchun foyda keltiradigan barcha strategiyalarni olib bora olmaydilar. Strategik qaror boshqa yo'nalishlarni olib tashlash va firma resurslarini to'g'ri joylashtirish uchun muhimdir. Ko'pgina tashkilotlar ixtiyoriy vaqt ichida faqatgina bir necha korporativ darachadagi strategiyalarni amalga oshira oladilar.

Menejerlar uchun bir vaqtning ichida bir necha strategiyalarni olib borish katta xato hisoblanadi, bu o'z yolida firma resurslarini taqsimlashlari natijasida ular kam bo'ladi va bu riskka olib keladi. Josef Charyk, "the Communication Satellite Corporation"(Comsat)ning ijro etuvchi rahbari shunday deydi: "biz shuni anglashimiz kerakki, Comsat barcha ehtiyojlarni qondira olmaydi. Biz shu bois o'zimizning yo'nalishimiz bo'lmish qiyin tanlovni tanlashimiz zarur".

Strategik qaror quyidagi tanlovni amalga oshirishni talab qiladi, ya'ni qisqa muddatli yoki uzoq muddatli mulohazalar, foydani maksimallashtirish bilan ta'sischilarning boyligini ko'paytirish. Bu yerda etika masalalari ham bor. Strategik tanlovlar sub`ektiv afzal ko'rishlar va hukmlarni talab etadi. Ba'zi hollarda strategiyani shakllantirayotgandagi ob`ektivlikning yo'qligi raqobatbardoshlik va foydalilikning yo'qolishiga olib keladi. Hozirda ko'plab tashkilotlar strategik-menejment qonunlarini qarorlarning samarasini oshirishga xizmat qiladi deb qabul qiladilar. Riskka nisbatan bo'lgan munosabat, ijtimoiy mas'uliyat va boshqa tashkiliy madaniyatlar kabi sub`ektiv omillar doimo strategiyani shakllantirish qarorlariga ta'sir qiladi ammo, sifatiy omillarni inobatga olganda imkon boricha ob`ektiv bo'lish kerak. 1-3 jadvalda strategik menejmentni samarali tashkil etish borasidagi muhim ko'rsatmalar berilgan.

Strategik menejmentni samarali tashkil etish borasidagi muhim ko'rsatmalar:

1. U odamlarga qog'ozlarga bo'lgan emas odamlarga bo'g'liq bo'lgan jarayon bo'lishi kerak.
2. U barcha menejerlar va xodimlar uchun ta'limiy jarayon bo'lishi darkor.
3. Unda raqamlar so'zlar bilan izohlanishi kerak, aksi emas.
4. U oddiy va tushunarli bo'lishi kerak.
5. U topshiriqlarni, jamoa a'zolari, uchrashuv formatlarini, va hatto rejalashtirish taqvimini farqlashi kerak.
6. U hozirgi korporativ strategiya haqidagi tahminlarga qarshi g'oyaga ega bo'lishi kerak.
7. U yomon xabarlariga ochiq bo'lishi kerak.
8. U yangi narsalarni rag'batlantirish bilan izlanish va o'rganishga ochiq bo'lishi kerak.
9. U byurokratik mexanizm bo'lmasligi kerak.

10. U soxta yoki orkestr va marosimli bo'lib qolmasligi kerak.
11. U juda rasmiy, bashorat qila bo'ladigan va o'zgarmayigan bo'lmasligi kerak.
12. U jargonlar va rejalashtirishning maxfiy iboralaridan xoli bo'lishi lozim.
13. U boshqarush uchun mo'ljallangan rasmiy tizim bo'lmasligi kerak.
14. U sifatli axborotlarga ahamiyat berishi kerak.
15. U "texniklar" tomonidan boshqarilishi kerak.
16. Bir necha strategiyalarni bir vaqtda amalga oshirishga urinmang.
17. "Yaxshi etika – yaxshi biznes" siyosatini to'xtatmay kuchaytirib boring.

Biznes va harbiy strategiyani taqqoslash.

Strategik menejmentni o'rganish tagida kuchli harbiy meros yotadi. Vazifalar, missiyalar, kuchlar va kuchsiz tomonlar kabi so'zlar avvalo harbiy maydondagi muammolarga nisbatan shakllantirilgan. Vebsterning yangi jahon lug'atida strategiya – bu "dushman bilan yo'nma-yo'n bo'lishdan oldin katta harbiy operatsiyalar va manevrlarni qulay joyga joylashtirish va rejalashtirish". Strategiya so'zi Grek strategiyasidan kelib chiqqan, u harbiy general, armiya va uni boshqarish tushunchalariga tegishlidir. Strategik rejalashtirishning tarixi harbiy sohadan kelib chiqqan. Biznes va harbiy strategiyalarning bosh maqsadi "raqobat ustunligiga ega bo'lish". Ko'p hollarda biznes strategiyasi harbiy strategiyaga o'xshaydi, va harbiy strategiya asrlar davomida rivojlangan va bular hozirda biznes strategiyada qo'llanilishi mumkin. Biznes va harbiy tashkilotlar o'zlarining kuchli tomonlari orqali raqiblarini kuchsiz tomonlariga bosishga harakat qiladilar. Agarda tashkilotning umumiy strategiyasi to'g'ri bo'lmasa (samarasiz), unda unga dunyodagi barcha samarali narsalar muvofaqiyatga erishishga yo'l qo'ymaydi. Biznes yoki harbiy strategiyaning muvofaqiyati tasodifiy strategiyaning natijasi emas. Aksincha bu tashqi va ichki o'zgarishlarga uzluksiz e'tibor va unga moslashishni shakllantirish va amalga oshirishdir. Kutulmagan narsaning elementi ham harbiy, ham biznes strategiyasiga raqobat ustunligini ta'minlaydi; raqiblar va raqobatchilarning strategiyalari va resurslari haqidagi axborotlar bilan ta'minlaydigan informatsion tizim ham juda muhimdir.

Albatta bularning fundamental farqlari shundaki, biznes strategiyada raqobat tushunchasidan kelib chiqib reja shakllanadi, amalga oshiriladi va baholanadi, harbiy strategiya esa kelishmovchiliklarga asoslangan. Bunga qaramay harbiy kelishmovchiliklar va biznes raqobati tushunchalari strategik menejmentda keng qo'llaniladi. Biznes strategiyalari uchun harbiy strategiyaning to'plangan qimmatli axborotlari muhayyo. Ilgo'r strategiyani shakllantirish va amalga oshirish raqibning son va resurs jihatdan ustunligini bartaraf etadi.

Biznes va harbiy tashkilotlar uchun ham muvaffaqiyatga erishish uchun o'zgarishlarga moslashishi va uzluksiz o'zini ustida ishlashi lozim. Juda ko'p hollarda firmalarning raqobatchilarining ahvollari va tashqi muhit o'zgarishi signal berganda ular strategiyalarini o'zgartirmaydilar. Guk quyidagi harbiy klassik misollarni taklif qilgan:

Napoleonning yutug'i shundan iboratki, uning raqiblari o'tmishdagi strategiya bilan taktikalardan tashqariga chiqmaganlar. U Vellingtonga, ruslarga va ispaniyaliklarga mag'lub bo'lganda, u ham eski uslublarni qo'llagan, lekin, uning raqiblari esa yangi g'oyalarni rivojlantirganlar qaysiki, o'tib ketgan emas yangi kelayotgan strategiyalarga asoslangan edi.

Xuddi shunday narsa va misollarni tahlil qilgan holda, bugun Sun Tzuning qo'l yozmalaridan foydalanib, biznes ichida strategiyani shakllantirish va amalga oshirishni tajriba qilish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

Asosiy adabiyotlar:

1. “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli [Farmoni](#).
2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.
3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 56 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – T: “O‘zbekiston” NMIU, 2017.
6. Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment” . O‘quv qo‘llanma. T.: TDIU 2012 y.
7. Jalolov J., Xotamov I., Ahmedov I., “Zamonaviy tashqi iqtisodiy faoliyat asoslari”, TDIU,-Toshkent, 2008,-270b.
8. Soliyev A., Buzrukxonov S., “Marketing, Bozorshunoslik” Darslik.-T.:Iqtisod-Moliya, 2010.-424b.

Qo‘shimcha adabiyotlar:

1. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009 – 224 с.
2. Фаттахов А.А. Стратегии маркетинга в оптовой торговле и пути повышения ее эффективности. Учебник. – Т.: Фан, 2008.-200 с.
3. И.Б.Гурков Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие.-М.: ТЕИС, 2009.-250 с.
4. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятия. Учебной пособие. - М.:ЗАО «Экономика», 2008.-300
5. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-360 с.

6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010.-432 с.

7. Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012.-1025 p.

8. Philip Kotler., Gari Armstrong. “Prinsiples of marketing” 2014. 719 p.

9. Xudoyberdiyeva D. “Xizmatlar cohasi menejmenti”. Darslik. Tjirtyn. 2020 yil.

10. Rahmatullayeva N. “Strategik menejment”. Darslik. T.: “Fan va texnologiya”. 2019 yil, 360 b.

11. Yo‘ldoshev N. Zoxidov A. “Menejment”. Darslik. T.: TDIU, 2018 yil. 360 bet.

12. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие. М.: Дашков, 2014. – 217 с.

13. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие, - Спб: Питер, 2011. 450 стр.

14. Vozorova F., “Marketing”. O‘uv qo‘llanma., T.: “Iqtisod-Moliya”. 2015 yil. 500 bet.

15. Хамдамова Г., Жумаев О., “Менеджмент. Маркетинг” Учебное пособие. T.: “Fan va texnologiya”, 2018 год. 365 стр.

16. Rahmatullayeva N. Kamolov A. “Ijtimoiy menejment”. O‘quv qo‘llanma. T.: “Iqtisod-Moliya”, 2017 yil. 275 bet.

Davriy nashrlar (gazeta va jurnallar):

17. Rahmatullayeva N., “Marketingda axborotlarning zarurligi va ahamiyati”. “Moliya”. Ilmiy jurnal 3/2018 yil. 132-136 betlar.

18. Rahmatullayeva N. “Korxonalarning marketing faoliyatida mahsulot reklamasining ahamiyati”, “Biznes-Эксперт”. Ilmiy jurnal. №1/2018.

Internet saytlari:

<http://www.cer.uz> “Экономическое обозрение” jurnalining sayti

<http://www.google.com> “Ma’lumotlar qidiruv sayti”

<http://www.uza.uz> “O‘zbekiston axborot agentligi” sayti

<http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo‘mitasining sayti

<http://www.mf.uz> O‘zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi

MUNDARIJA

KIRISH	3
1-bob. “Strategik menejment” fanining predmeti va boshqaruv jarayoni	5
1.1.“Strategik menejment” fanining predmeti, vazifalari va mohiyati	5
1.2.Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari	18
1.3. Strategik menejmentning asosiy yo‘nalishlari	26
1.4.Strategistlar	33
1.5.Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar	36
2- bob. Strategiya yaratishning vazifalari	40
2.1. Firma faoliyat yo‘nalishlarini belgilash omillari	40
2.2.Strategik menejmentning besh vazifasi.....	49
2.3.Strategiyani ishlab chiqish uslubi.....	57
2.4.Strategiyani yaratishga bo‘lgan turli xil yondashuvlar.....	62
2.5.Iste’molchilarga yo‘naltirilgan marketing strategiyalaini loyihalash ...	63
2.6.Mashxur brendlar ish tajribalaridan.....	70
3- bob. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili ...	75
3.1.Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.	75
3.2.Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar.....	81
3.3.Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning “beshta kuch” modeli.....	83
3.4.Firmani raqobatbardoshligiga ta’sir etuvchi omillar.....	89
3.5.Kuchli raqobatchilik sharoitida dunyodagi mashxur mahsulotlarning yaratilish tarixi va reklamasi	96
4- bob. Kompaniya ahvolining tahlili	100
4.1. Kompaniya axvolini tahlil qilish uslubi, SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash	100
4.2. SWOT tahlil yordamida SWOT matritsasini tuzish.....	107
4.3. Kompaniyani strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.	113
4.4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash	135
4.5. Amaliy marketing. “Toyota” Yaponiya. Iste’molchilar doimo birinchi o‘rinda	136
5- bob. Strategiya va raqobatchilik ustunligi	139
5.1.Raqobat ustunligi tushunchasining mazmuni va mohiyati.....	139
5.2.Asosiy raqobat strategiyalari.....	148
5.3.Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish	153
5.4.Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.	154
5.5.Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.	156
5.6.Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.	159

6- bob. Marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish	161
6.1.Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish	161
6.2.Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Etuklik bosqichida bo‘lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.	162
6.3.Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya.Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.	165
6.4.Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.	166
6.5.Ikkinchi darajali o‘rinda bo‘lgan firmalar strategiyasi.Muvaffaqiyatli ishlab chiqish uchun tavsiyalar.	167
Strategik menejment bo‘yicha xorijiy tajribalar	170
7- bob. Diversifikatsiyalashning korporativ strategiyalari.....	184
7.1. Korporatsiyaning o‘shishi va rivojlanishi.....	184
7.2.Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.....	190
7.3.Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.....	191
7.4.Qisqartirish va tugatish strategiyasi.Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.....	194
7.5.Ko‘pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.	195
8- bob. Diversifikatsiyalangan kompaniyalarninig strategik tahlili	197
8.1.Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.	197
8.2.Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholash.	198
8.3.O‘rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi	207
8.4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash	208
8.5.Korporativ strategiyani ishlab chiqish	211
8.6.Bozorga kirish va chiqish strategiyasi	214
9-bob.Ta’lim sohasida strategik rejalashtirish	218
9.1.O‘zbekistonda ta’lim tizimining xususiyatlari, uzluksiz ta’lim tizimining shakllanishi, uning asosiy bosqichlari.	218
9.2.Ta’limda “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”,“Ta’lim to‘g‘risida”gi qonunning amalga oshirilishi.	227
9.3.Ta’limda menejmentning uziga xos xususiyatlari va strategik boshqarish.....	229
9.4.Ta’lim tizimini strategik boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi.....	235
10-bob.Tibbiy xizmatlar menejmenti strategiyasi	244
10.1.Tibbiy xizmatlar va ularni boshqarish omillari.....	244
11-bob. Servis xizmatlari menejmenti	256
11.1.Servis faoliyati tushunchasi.....	256
11.2.Servis faoliyatini xo‘jalik amaliyotidagi o‘rni.....	263
11.3.Servis faoliyati ehtiyoj sifatida.....	267
12-bob. Bank xizmatlari menejmenti strategiyasi	271
12.1.“Bank marketingi va menejmenti» fanining maqsadi va vazifalari....	271

12.2. Bank marketingi tushunchasi va mohiyati.....	272
12.3. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi va o'ziga xos xususiyatlari ...	275
12.4. Bank xizmatlari bozori va ularni boshqarish.	283
13- bob. Sug'urta xizmatlari menejmenti strategiyasi.....	285
13.1. Sug'urta xizmatlari faoliyati tushunchasi	285
13.2. Sug'urta xizmatlari faoliyatining hozirgi kundagi axvoli.	289
13.3. Sug'urta xizmatlari bozorini yanada isloh qilish va rivojlantirish.....	292
14-bob. Korxonalar va aholiga ko'rsatiladigan xizmatlar menejmenti strategiyasi	295
14.1. Servisni tashkillashtirishni tarmoqli turi.....	295
14.2. Servis sohasidagi korxonalar turlari	297
14.3. Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish jarayoni	300
14.4. Xizmat ko'rsatish shakllari	306
Testlar	310
Keys-stadi.....	331
STRATEGIK BOSHQARUVGA OID XORIJIY MANBALAR.....	397
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	403

Raxmatullayeva.N

MENEJMENT

4-qism

(“Strategik menejment” fani 4-modul)

O‘quv qo‘llanma

Toshkent – «NIHOL PRINT» OK – 2021

Muharrir: A.Tog‘ayev
Tex. muharrir: F.Tog‘ayeva
Musavvir: B.Esanov
Musahhiha: O.Muxammadiyeva
Kompyuterda
sahifalovchi: G.Tog‘ayeva

9323



№ 7439-765f-47f1-7ea1-a683-4648-1314.
Bosishga ruxsat etildi: 2.07.2021. Bichimi 60x841 /16.
Shartli bosma tabog‘i 25,75. Nashr bosma tabog‘i 25,5.
Adadi 50. Buyurtma № 80.

«Nihol print» Ok da chop etildi.
Toshkent sh., M. Ashrafiy ko‘chasi, 99/101.