

E.G. NABIYEV
S.B. G'OYIPNAZAROV
N.E. ALIMXODJAYEVA

MENEJMENT MARKETING



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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

**E.G‘. Nabiyev, S.B. G‘oyipnazarov,
N.E. Alimxodjayeva**

MENEJMENT. MARKETING

*O‘zbekiston Respublikasi
Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi tomonidan
darslik sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT
«IQTISOD-MOLIYA»
2019

UO‘K: 005+339.138(075.8)

KBK: 65.292.2

Taqrizchilar: *i.f.d., prof. M. Tursunxadjayev;*
 i.f.n., dots. G. Xamdamova

N 13 Menejment. Marketing: Darslik / E.G‘. Nabiyev, S.B. G‘oyibnazarov, N.E. Alimxodjayeva; – T.: «Iqtisod-Moliya», 2019. – 584 b.

«Menejment. Marketing» bo‘yicha tayyorlangan ushbu darslikni yozishda «Ta‘lim to‘g‘risida»gi qonun, «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi» hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta‘lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2909-sonli qarorida belgilangan vazifalardan kelib chiqib oliy ta‘lim sohasida olib borilayotgan keng ko‘lamli islohotlar hisobga olingan.

Ushbu darslik bir-biri bilan mantiqan bog‘langan 18 ta bobdan iborat bo‘lib, bozor munosabatlari sharoitida korxonalar faoliyatining barcha boshqaruv va marketing mexanizmlarini qonunchilik doirasida va iste‘mol bozorlarining holatini hisobga olgan holda ushbu mexanizmni hozirgi iqtisodiy sharoitga bog‘lash orqali ko‘rib chiqadi. U tezkor va strategik ahamiyatga ega bo‘lgan tashkiliy-texnologik, iqtisodiy va moliyaviy masalalarga oid masalalarni o‘z ichiga oladi.

Darslik Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim tizimida iqtisodchi mutaxassislar, menejer va marketologlar tayyorlovchi o‘quv yurtlari va fakultetlarida o‘quv mashg‘ulotlar, ilmiy seminar va suhbatlar olib borish uchun mo‘ljallangan.

UO‘K: 005+339.138(075.8)

KBK: 65.292.2

ISBN 978-9943-13-837-7

© E.G‘. Nabiyev, S.B. G‘oyibnazarov
N.E. Alimxodjayeva, 2019
© “Iqtisod-Moliya”, 2019

KIRISH

O'zbekistonning har tomonlama rivojlanishi, uning jahon iqtisodiy hamjamiyatiga integratsiyalashuvi zamonaviy bilimlarni puxta egallagan boshqaruv mutaxassislarini tayyorlashni zaruratga aylantirmoqda. Bugungi kunda malakali menejerlar – sifat jihatidan yangi boshqaruv namoyondalari bu sohada ko'p masalalarni hal etmoqda. Yangilikka intilish menejerlik kasbining mazmun-mohiyatini tashkil qiladi. Shu bois menejmentni boshqarish fani sifatida chuqur va har tomonlama o'rganish, bu sohada xorij tajribasini ijodiy tahlil etish va undan ijobiy foydalanish bozor munosabatlariga o'tish davrida muhim o'rin tutadi.

Shuningdek, mamlakatimizda amalga oshirilayotgan inqirozga qarshi choralar dasturida ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, ishlab chiqarish, infratuzilmani yanada rivojlantirish tadbirlari ham ahamiyatli o'rin tutadi. Bu esa o'z navbatida, respublikamiz korxonalarida zamonaviy talablarga javob beruvchi, raqobatbardosh va import o'rini bosuvchi mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmini oshirish, asossiz import hajmini qisqartirish, eksportbop mahsulotlarni ishlab chiqarish, yangi ish joylarini yaratish kabi maqsadlarni namoyon etadi. Bu masalani hal etishda har bir korxonada o'z faoliyatini marketing asosida amalga oshirmog'i lozim. Shunday ekan, milliy korxonalarda marketing tamoyillarini qo'llash asosida korxonada strategiyasini ishlab chiqish iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun ham Oliy ta'lim tizimida bugungi kunda boshqaruv va rahbar kadrlarni tayyorlash sohasida «Menejment. Marketing» fanini o'qitishga jiddiy e'tibor berilmoqda. Jumladan, talaba va tinglovchilarga strategik, tadbirkorlik, innovatsion menejment asoslarini o'rgatish, rahbarning ishbilarmonlik qobiliyatiga bog'liq bilimlarni o'zlashtirishiga ushbu fan bo'yicha o'tiladigan mashg'ulotlar juda qo'l keladi. Bu fan bo'lg'usi mutaxassisga oqilona ishlab chiqarishning boshqaruv strategiyasini topish, boshqarishdagi ziddiyatlarni chetlab o'tish, sheriklar bilan hamkorlikka erishish, iste'molchilar ehtiyojlarini qondiradigan mahsulot va xizmatlar ishlab

chiqarish va ularning raqobatbardoshligini ta'minlash hamda mahalliy mahsulotlar bilan xorijiy bozorlarni zabt etish masalalarida ham nazariy, ham amaliy bilim beradi.

Ma'lumki, mustaqil O'zbekistonning jahon hamjamiyatiga kirishi bu sohada ham kadrlar tayyorlash vazifasini yangicha tarzda dolzarb qilib qo'ydi. Darhaqiqat, mutaxassislarning O'zbekiston Respublikasi manfaatlarini xalqaro maydonda muvaffaqiyatli himoya etishi ularning nazariy va amaliy tayyorgarligiga bog'liq. «Menejment. Marketing» fani bozor munosabatlari sharoitida menejment va marketingning ilg'or xorijiy tajribasini o'rgatishga ixtisoslashgani bilan diqqatga sazovordir.

Menejmentning o'rganish obyektini boshqaruv faoliyatiga doir iqtisodiy hodisa va jarayonlar, firma ishini samarali tashkil etish xususiyatlari, boshqaruvning amaldagi zamonaviy shakl va usullari, uning kelajak istiqbollari tashkil etadi. Bunda zamonaviy boshqaruvning rivojlanish tendensiyasi, marketing faoliyatini samarali tashkil etish tamoyillari va usullari, motivatsiya va boshqaruv samaradorligi masalalari obyekt sifatida o'rganiladi.

Milliy iqtisodiyotdagi islohotlarni chuqurlashtirish, yetakchi tarmoqlarni modernizatsiya qilish va yangilash jarayonlarining davom etishi korxonalar va tashkilotlarning boshqaruvchi-liderlari prinsipial jihatdan mutlaqo yangi va o'ta murakkab global rivojlanish strategiyalarini amalga oshirishga tayyormikanlar, degan savol ko'pchilikni qiziqtirsa kerak.

Afsuski, hamon ayrim korxonalar rahbarlari o'z xodimlari orasida liderlik xususiyatlari kuchli namoyon bo'ladigan shaxslarning ko'proq bo'lishiga yetarlicha ahamiyat berishmayapti. Ularning fikricha zaruriyat tug'ilsa, vakant lavozimlarga chetdan mutaxassislarni taklif etish mumkin yohud chigal vaziyatning yechimi o'z-o'zidan topiladi, deb o'ylaydilar. Bu esa ko'pgina xo'jalik yuritish subyektlarida iqtidorli, salohiyati yuqori rahbar kadrlarni tayyorlash muammosi borasida jiddiy bosh qotirishning vaqti kelmadimikan, degan savolni yuzaga keltiradi.

Bu borada Prezident Sh.M.Mirziyoyev ta'kidlaganidek, "Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbarni - bu Bosh vazir yoki uning o'rinbosarlari bo'ladimi, hukumat a'zosi yoki

hududlar hokimi bo'ladimi, ular faoliyatining kundalik qoidasi bo'lib qolishi kerak".¹

Haqiqatdan ham umumbashariy taraqqiyotning yangi talablaridan kelib chiqib, oliy pog'onadagi rahbarlarimiz iste'dodli boshqaruvchiliderlarni qayerdan topsa bo'ladi, ularni qanday uslublar yordamida shakllantirish va rivojlantirish mumkin, degan savolga javob axtarishlariga to'g'ri kelmoqda. Zero, hozirda bunday shaxslarga nisbatan mavjud talab darajasi umumiy taklif ko'lamidan yuqoriroqdir.

Ushbu darslik bir-biri bilan mantiqan bog'langan yigirmata bobdan iborat bo'lib, bozor munosabatlari sharoitida korxonalar faoliyatining barcha boshqaruv mexanizmlarini qonunchilik doirasida va iste'mol bozorlarining holatini hisobga olgan holda ushbu mexanizmni hozirgi iqtisodiy sharoitga bog'lash orqali ko'rib chiqadi. U tezkor va strategik ahamiyatga ega bo'lgan tashkiliy-texnologik, iqtisodiy va moliyaviy masalalarga oid savollarni o'z ichiga oladi. Ushbu fanning asosiy vazifasi bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv va u bilan uzviy bog'liq bo'lgan marketing eng oddiy tushunchasidan uning iqtisodiy-ijtimoiy samaradorligigacha bo'lgan tushunchalarni o'z ichiga olgan holda o'rganiladi.

Darslikda boshqaruv va tezkor nazorat qarorlarini qabul qilish hamda korxonalar muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun marketing ahamiyatini asoslab berishda zarur bo'lgan moliyaviy, iqtisodiy, me'yoriy, rejali va amaliy masalalar yechimlari xususida ko'rsatmalar berilgan.

Ushbu darslik Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan tasdiqlangan namunaviy dasturga mos holda yozilgan.

¹ Shavkat Miromonovich Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi-ning kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017-yil 14-yanvar / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: O'zbekiston, 2017. – 104-b.

Menejment tushunchasining talqinlari

Menejment - insonning nima qilishni xohlashini bilish va bajarilgan ishni eng maqbul, kam chiqim usulda ekanligini ko'ra olish san'atidir.

F.Taylor (1856–1915)



Menejment - ishni, ishchilarni va biznesni boshqaradigan ko'p maqsadli organdir.

P.Drucker (1909–2005)



Menejment - o'zgaralar faoliyatini bashorat qilish, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishdir.

A.Fayol (1841–1925)



Menejment - kishilar orqali muammolarni hal qilish san'atidir.

M.Folet (1868–1933)



Menejment - rasmiy tashkil etilgan kishilar guruhi orqali maqsadga erishish san'atidir.

G.Kuntz (1908–1984)



O'zidan boshqalarga rahbarlik qilish, ularni baxt saodatga erishuv darajasiga ko'tarish ham har kimning qo'lidan kelavermaydi. Kimki bironi baxt-saodatga erishtirish, zarur bo'lgan ish-harakat kabilarga ruhlantira olish qobiliyatiga ega bo'lmasa va bu ish-harakatni bajara olishga qudratsiz bo'lsa, bunday odam sira ham rahbar bo'la olmaydi (Fozil odamlar shahri).



*Abu Nasr Farobiy
(872-951)*

Tajribamda ko`rilgankim, azmi qat'iy, tadbirkor, hushyor, mard va shijoatli bir kishi mingta tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir.

Saltanat ishlarining to`qqiz ulushini mashvarat, tadbir va kengash, qolgan bir ulushini esa qilich bilan bajo keltirish zarur (Temur tuzuklari).

Sohibqiron Amir Temur (1336–1405)



Menejment – boshqaruv, ya`ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko`paytirish jarayonidir.

M.Sharifxodjayev (1932–2008)



I BOB. MENEJMENT. MARKETING FANINING PREDMETI, OBYEKTI VA METODI

1.1. Menejment fanining mazmuni va bozor munosabatlari sharoitidagi vazifalari

Keskin raqobat muhiti va innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishi sharoitida boshqaruv faoliyati bilan bog'liq masalalar har qanday korxonada va tashkilot uchun juda muhim hisoblanadi. Biz biror vazifa yoki topshiriqni bajarish uchun ishlarni qanday rejalashtirish, kompaniyani samarali va unumli bo'lishini tashkil etish, jamoani rag'batlantirish va ularni umumiy maqsad sari olg'a boshlash hamda rejalarni qo'yilgan maqsadga ko'ra amalga oshirilayotganligini nazorat qilishda menejmentga murojaat qilishimizga to'g'ri keladi. Yaxshi tashkil etilgan boshqaruv biznesni boshlash, uni rivojlantirish va biznesning muvafaqqiyatga erishganidan keyingi bosqichlarida ham faoliyat yuritish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Menejment – inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan:

boshqaruv hokimiyati va san'ati, resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi. Sodda qilib ifodalaganda, menejment bu menejerlar amalga oshiradigan boshqaruv faoliyatidir. Lekin bu ifoda bizga menejment haqida to'liq tushuncha bermaydi. Menejment tushunchasiga ta'rif berishda bugungi kungacha bir necha iqtisodchi olimlar turlicha yondashganlar, jumladan:

***Menejment** – insonning nima qilishni xohlashini bilish va bajarilgan ishni eng maqbul, kam chiqim usulda ekanligini ko'ra olish san'atidir. F.Taylor (1856–1915).*

***Menejment** – ishni, ishchilarni, menejerlarni va biznesni boshqaradigan ko'p maqsadli organdir. P.Drukker (1909–2005).*

***Menejment** rasmiy tashkil etilgan kishilar guruhi orqali maqsadga erishish san'atidir. G.Kuntz (1908–1984).*

Menejment kishilar orqali muammolarni hal qilish san'atidir. M.Folet (1868–1933).

Menejment – o'zgaralar faoliyatini bashorat qilish, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishdir. A.Fayol (1841–1925).

Menejment – boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir. M.Sharifxodjayev (1932–2008).

Boshqacha so'z bilan aytganda menejment bu tashkiliy maqsadlarga moddiy va nomoddiy resurslarni rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish orqali samarali yo'l bilan erishish san'atidir. Shu nuqtayi nazardan boshqaruv bu o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Yuqorida berilgan ta'riflarni tahlil qilgan holda menejmentning quyidagi xususiyatlarini ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

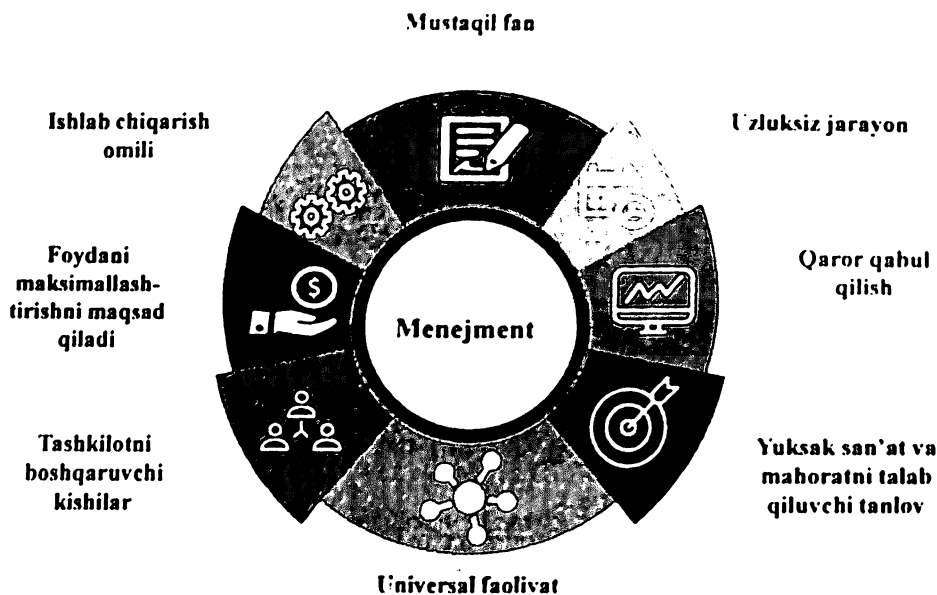
1. Menejment bu uzluksiz jarayondir. Boshqaruv jarayoni korxonalarining muvafaqqiyatga erishishida zarur bo'lgan resurslarni ta'minlash uchun resurslarni rejalashtirish, tashkil etish, amalga oshirish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish funksiyalaridan iborat. Yagona funktsiyaning o'zi qo'yilgan maqsadga erishishda yetarli bo'lmaydi. Shuning uchun menejment yuqoridagi funksiyalar uzluksizligidan iborat bo'ladi.

2. Menejment bu ishlab chiqarish omili bo'lib ham hisoblanadi. Har bir korxonada yer, kapital, mehnat va mehnat predmetlari kabi resurslardan foydalanib mahsulot va xizmatlar ishlab chiqaradi. Bu resurslarning o'zi korxonaga oldiga qo'ygan maqsadlarini amalga oshira olmaydi. Bu maqsadlarga yuqoridagi resurslar boshqaruvchi tomonidan samarali muvofiqlashtirilgandagina erishiladi. Shuning uchun menejment ishlab chiqarish omili bo'lib hisoblanadi.

3. Menejment bu qaror qabul qilishdir. Menejment faoliyatida rahbar yoki menejerlar qanday ishni amalga oshirmasin uni qaror qabul qilmasdan bajara olmaydi. Korxonaning yutuq va kamchiliklari qabul qilingan qarorning sifatiga bog'liq. Rahbar yoki menejerlar to'g'ri vaqtda to'g'ri qaror qabul qilishi lozim.

4. Menejment boshqaruvning barcha bo'g'inlari uchun birdek zarurdir. Menejment funksiyalari barcha darajadagi boshqaruv

uchun umumiy hisoblanadi. Bu funksiyalar yuqori, o'rt va quyi darajadagi boshqaruvchilar tomonidan bajariladi.



1.1-rasm. Menejmentning o'ziga xos xususiyatlari

5. Menejment foydani maksimallashtirishni maqsad qiladi. Management aims at maximum profit: resurslardan foydani oshirish uchun eng samarali usulda ishlatilishi talab etiladi. Foydani maksimalashtirish boshqaruvchining iqtisodiy funksiyasiga kiradi.

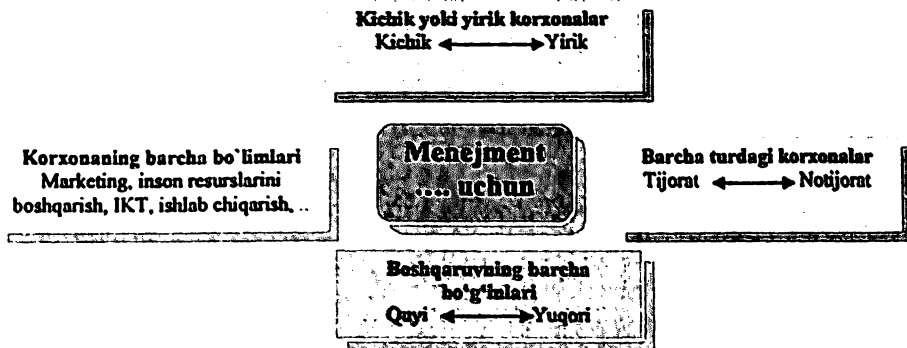
6. Menejment uzluksiz jarayondir. Menejment qotib qolmagan. Vaqt o'tishi bilan menejmentda yangi tamoyillar, konsepsiyalar va uslublar qabul qilinadi va takomillashtiriladi. Menejment ijtimoiy o'zgarishga mos ravishda o'zgarib boradi.²

7. Menejment bu universal faoliyatdir. Menejment faqat biznes faoliyatiga aloqador emas. U siyosiy, ijtimoiy, madaniy - diniy va ta'lim sohalariga ham aloqadordir.

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi eng avvalo, to'g'ri tanlov, ma'qul va ishonchli qarorni qabul qila olish hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bog'liq. Masalan, yuqori

² V.Havinal. Management and entrepreneurship. Copyright © 2009, New Age International (P) Ltd. P-587.

foyda olish quyidagi uchta jihat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi.



1.2-rasm. Menejmentning universalligi³

Xarajat bu mahsulotni ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) va uni sotish hamda ish haqi to'lashga sarflanadigan mablag'lar yig'indisi.

Xarajat tarkibiga:

- mahsulot (xizmat) tannarxi;
- ma'muriy xarajatlar;
- ijara va foiz to'lovlari;
- ish haqi;
- soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashadi. Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar to'g'ri tanlangandagina va ulardan samarali foydalanilgandagina xarajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

Naf bu mahsulot (xizmat)ning iste'molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishi. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning nafiligi qancha yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha baland bo'ladi. Bu esa o'z navbatida, xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Baho bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymati. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi;*
- ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.*

³ Chuck Williams. Principles of management. Copyright 2017 Cengage Learning. P-492.

Ma'lumki, biror ashyo (resurs yoki tovar) qancha kamyob bo'lsa, uning narxi shuncha baland bo'ladi va binobarin, uni sotib olmoqchi bo'lganlar shuncha kam bo'ladi. Iqtisodchilar buni **narxning cheklovchilik samarasi**, deb ataydilar.

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safining kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta'sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasini bajaruvchi, deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch unsumning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqil qarorni qabul qila olishi mumkin. Boshqarish san'ati va mahorati, ya'ni menejment shundagina namoyon bo'lishi, pirovardida esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Sodda qilib aytganda, **boshqaruv** bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayoni.

Menejment san'at turimi yoki ilm sohasi?

Menejment bu ham san'at, ham ilm sohasidir. Menejment ma'lum bir shaxs tomonidan boshqaruv mahoratiga egalik nuqtayi nazaridan san'atdir. Menejment bu ilm sohasi chunki, unda jamoa va guruhlar faoliyatini muvofiqlashtirish uchun aloqador bo'lgan boshqaruvning aniq qonun va tamoyillari takomillashtirib boriladi.

Menejmentga ma'lum boshqaruv sa'y-harakatlarining majmuyi sifatida qaralsa, uning mazmuni quyidagicha talqin etilishi mumkin: menejment formal tashkilotlar faoliyatini uyushtirish va rivojlantirishda muhim ahamiyatga molik ijtimoiy faoliyat turidir. Ushbu faoliyat sohasida erishilgan yuksak malaka va mahorat, hech shubhasiz, san'at darajasidagi yutuq sifatida e'tirof etilishi mumkin. Menejment san'at turi sifatida talqin etilsa-da, bu sohada yuksak mahoratga ega bo'lish uchun mazkur faoliyat turiga asos bo'lguvchi konseptual g'oyalar, nazariy tamoyillarni puxta o'zlashtirish va ish uslubiyatini amaliy jihatdan doimiy ravishda takomillashtirish zarur.

Menejmentni san'at turi, deb e'tirof etish uchun asos bo'luvchi g'oyalar

Tashkilotlar – ijtimoiy-texnik jihatdan murakkab sanalgan tizimlar. Ularning faoliyatiga ichki va tashqi muhitning bir qator omillari o'z ta'sirini o'tkazadi.

Tashkilotlarda faoliyat yurituvchi insonlar eng muhim tashkiliy omil hisoblanadi. Bu omilning ahamiyatini o‘rinli va to‘g‘ri e‘tirof etish uchun masalaga ilmiy yondashuvdan tashqari aniq vaziyatlarda undan foydalana olish mahoratini rivojlantirish ham lozim bo‘ladi.

Ko‘pchilik mutaxassislarning fikriga ko‘ra boshqaruv alohida iste‘dod va tajriba talab etadi.

Menejmentning ilm sohasi, deb e‘tirof etilishi behuda emas. Bunday nuqtayi nazarning paydo bo‘lishiga boshqaruvchilik amaliyoti jiddiy ta‘sir ko‘rsatadi. Menejment sohasida to‘plangan boy tajriba umumlashtirilib, alohida fan uchun asos qilib olinadi. Bu sohaning o‘ziga xos muammolari va ularning yechimini izlash uslubiyati mavjud. Menejment fanining nazariy asosini bir necha yuz yillar davomida to‘plangan amaliy tajriba natijalari tashkil etadi, ularni nazariy jihatdan asoslab, turli xil konsepsiyalar, nazariy g‘oyalar, ish tamoyillari va uslublari ishlab chiqilgan. Ammo alohida fan sohasi sifatida menejment XIX asrga kelib, shakllana boshladi.

Vazifalar:

boshqaruv faoliyatining mazmuni va tabiatini izohlab berish;

boshqaruv sohasida ro‘y beradigan voqealar, holatlar, aloqa va munosabatlar o‘rtasida sabab-oqibat munosabatlarining o‘rnatilishini izohlab berish;

tashkilotga kiruvchi insonlarning umumiy mehnat faoliyati ham foydali, ham samarali bo‘lishi uchun muhim sanalgan omillar va shart-sharoitlarni aniqlash;

joriy faoliyatni o‘z vaqtida va o‘rinli boshqarishga erishish;

voqealar rivojini oldindan ko‘ra bilish va shunga ko‘ra tashkilot faoliyatining strategiyasi hamda siyosatini ishlab chiqish.

Menejment – muvaffaqiyatli faoliyatni ta‘minlashga qodir boshqaruv uslubi

Ayrim korxonalar o‘z faoliyat maqsadiga erishgach, tugatiladi. Biroq ko‘pchilik tashkilotlar imkon qadar uzoq vaqt davomida faoliyat yuritishni ko‘zlaydi.

Buning uchun vaziyat taqozosiga ko‘ra faoliyat maqsadlarini va yo‘nalishlarini o‘zgartirishga to‘g‘ri keladi. Biznes bilan shug‘ullanishni ko‘zlovchi barcha korxonalar vaqti-vaqti bilan yangi mahsulot yoki xizmat turini taklif etishga urinadi.

Tashkiliy va iqtisodiy samaradorlik

Tashkilot uzoq vaqt mobaynida muvaffaqiyatli ish yuritishi uchun o'z faoliyatining ham tashkiliy, ham iqtisodiy jihatdan samarali bo'lishiga erishmog'i lozim. P.Drukerning e'tiroficha tashkiliy samaradorlik muayyan xatti-harakatlar o'rinli va to'g'ri bajarilayotganligidan dalolat bersa, iqtisodiy samaradorlik ushbu xatti-harakatlarning pirovard natijasi hisoblanadi.

Tashkiliy samaradorlikni aniqlash va hisoblab chiqish juda mushkul, zero ko'pchilik hollarda bu xil faoliyat ko'z ilg'amas darajada kechadi. Biroq iqtisodiy samaradorlikni miqdoriy jihatdan ifodalab, hisoblab chiqsa bo'ladi. Chunki mahsulotni ishlab chiqarish davomida ishlatilgan resurslarga va yakuniy mahsulotga sarflangan xarajatlarni aniqlash mumkin.

Samaradorlik keng ma'noda ishning natijaliligini tavsiflovchi tushuncha hisoblanadi, boshqacha qilib aytganda, u ishlab chiqarish xarajatlari bilan taqqoslanganda qo'yilgan maqsadga erishish demakdir. «Samara» universal tushunchadir. U inson faoliyatining barcha sohalarida – iqtisodiyotda, fan va texnikani rivojlantirishda, siyosat va ma'naviyatda qo'llaniladi.

Iqtisodiyotda mazkur tushunchani anglash va uni to'g'ri qo'llash uchun avvalo, «ishlab chiqarish samaradorligi» tushunchasi bilan «ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligi» tushunchalarini farqlay olish kerak. Ishlab chiqarish samaradorligi, deganda, korxonaning ishlab chiqarish natijasi (samarasi) bilan uning xarajatlari o'rtasidagi farq tushuniladi. Bu tushunchadan ishlab chiqarishni rivojlantirish jarayoniga baho berish vaqtida foydalaniladi. Bu tushuncha korxonada faoliyatidagi sifat o'zgarishlarini aks ettiradi.

Iqtisodiyot fanining nazariyotchi va amaliyotchilari ishlab chiqarish iqtisodiy samaradorligining o'ziga xos xarakterini belgilab, uning jamiyat ehtiyojlarini qondirish bilan o'zaro bog'liqligini ko'rsatib berganlar. Menejmentda ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligi, deganda boshqarish jarayonining, boshqarish faoliyatining natijaliligi tushuniladi.

Boshqarish jarayonining samaradorligi – murakkab, ko'p qirrali ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya. U boshqarishning barcha jabhalarini qamrab oladi va bu jarayonda yuzaga chiqadigan iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, marketing, texnologik va boshqa munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Boshqarish samaradorligining ko'p qirraliligi uni aks ettiruvchi tushunchalar xilma-xilligini yuzaga keltiradi. Ulardan boshqarish tizimining asosini tashkil etuvchi eng muhimlarini ajratib olish mumkin:

- boshqarish xodimlari mehnatining samaradorligi;
- boshqaruv apparatining boshqaruv faoliyati yoki uning alohida olingan organlari va bo'linmalari faoliyatining samaradorligi;
- boshqaruv jarayonining samaradorligi (boshqaruvchilik qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish);
- boshqaruv tizimining samaradorligi (boshqaruv pillapoyasi iyerarxiyasini hisobga olgan holda);
- boshqaruv mexanizmi samaradorligi (boshqaruv usullari, vositalari, dastaklari, manfaatdorliklari va shakllari).

Ijtimoiy samaradorlikning ko'rsatkichlari va turlari.

«Ko'rsatkich» tushunchasi baholanayotgan obyekt, predmetning biron-bir xususiyatini, uning muhim tomonlarini tavsiflaydi. Boshqarish samaradorligining dastlabki ko'rsatkichlarini uchta guruhga ajratish mumkin:

Texnik ko'rsatkichlar. Ular ekspluatatsion sifatni, boshqarishdagi texnik vositalarning taqqoslama parametrlarini va ulardan foydalanish darajasini belgilaydi.

Tashkiliy ko'rsatkichlar. Ular boshqarish jarayonining tuzilishini, tashkiliy tuzilmani, axborotlar va hujjatlar bilan ishlashini belgilaydi.

Ijtimoiy ko'rsatkichlar. Ular boshqaruv apparati mehnat sharoitini, mehnatning sanitariya-gigiyena, ruhiy-fiziologik holatini, estetik va ijtimoiy omillarni belgilaydi.

Boshqarish samaradorligining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari quyidagilar:

- yillik iqtisodiy samara (sarf-xarajatlardagi tejamkorlik);
- boshqarishni takomillashtirish uchun bir yo'la qilinadigan sarflarni qoplash muddatlari;
- boshqaruv apparati mehnat unumdorligining oshishi.

Yillik iqtisodiy samara quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$C = T_N - X_{\text{sn}} \times E_N;$$

bu yerda:

T_N – shartli yillik tejamkorlik;

X_{6v} – bir yo‘la qilingan sarflar;

E_N – samaradorlikning normativ koeffitsiyenti (xarajatlarni normativ bo‘yicha qoplash muddatlariga teskari miqdor).

Boshqarish samaradorligini ikki xil usul bilan quyidagi formulalar yordamida hisoblash mumkin:

$$C = \frac{H_n}{X_e} \text{ va } C = \frac{H_e}{H_e}$$

bu yerda:

N_p – pirovard natija (korxonada faoliyatining samaradorligi);

N_b – faqat boshqaruv apparati faoliyatining natijasi;

X_b – boshqaruvchilik faoliyati bilan bog‘liq xarajatlar.

Boshqarishning bir yo‘la qilingan sarflarini quyidagicha hisoblash mumkin:

$$X_{666} = K \cdot H.$$

bu yerda:

K – kapital sarflamalar, so‘m;

N – kapital sarflamalarga oid bo‘lmagan sarflar, so‘m.

Boshqaruvning har qanday darajasida, yuqori miqyosdagi turg‘un unumdorlikka barcha pog‘onadagi boshqaruvchilar har xil turdagi boshqaruv vazifalarini aniq bajarsagina erishish mumkin.

Boshqaruv apparatining mehnat unumdorligini quyidagicha hisoblash mumkin:

$$M_v = \frac{T_u}{B_{666}}$$

Bu yerda,

M_u – mehnat unumdorligi, so‘m;

T_m – tovar mahsuloti, so‘m;

B_{666} – boshqaruv apparati xodimlarining soni (kishi).

Ma‘lumki, boshqaruv mehnati predmeti bo‘lib, ishlab chiqarishning moddiy-ashyoviy elementlari emas, boshqa axborot, turli xildagi hujjatlar, boshqaruv qarorlari hisoblanadi. Korxonalarda axborot hajmi va ular bilan bog‘liq odamlarning soni har doim ortib boradi. Axborotlarni qayta ishlashda texnika aloqalaridan, butun jahon telefon va televizion tarmoqlaridan foydalanish axborotlar hajmini keskin oshiradi hamda ularni o‘tkazish vaqtini qisqartiradi.

Axborotlarni o‘tkazishda vaqtning qisqarishi tufayli ushbu axborotlarni qayta ishlashga va ulardan foydalanishga ko‘proq vaqt qoladi. Axborotlarni qayta ishlash sohasiga texnika va texnologiyani

tatbiq etish bilan boshqaruvning barcha darajalarida unumdorlik oshadi. Kompyuter texnikasi har qanday ijodiy jarayonni tezlashtirishga imkon yaratadi. Aloqa texnikasi zarur axborotlarni kerakli vaqtda olishga yordam beradi. Axborotlar texnikasi qaror qabul qilish jarayonini yaxshilaydi va ushbu jarayonda ko'p mehnat talab qiladigan operatsiyalarni tez hal qiladi va boshqaruvchining foydalanishiga imkon yaratadi.

O'z mohiyatiga ko'ra boshqaruv samaradorligi iqtisodiy va ijtimoiy bo'ladi. Samaradorlikning ushbu turlarga ajratilishi maqsadning har xilligi (o'zaro bog'liq bo'lsa ham) va samaraning o'ziga xos xususiyati (ijtimoiy va iqtisodiy) bilan xarakterlanadi.

Iqtisodiyotni boshqarish nafaqat ishlab chiqarishni, balki insonlarni, ular o'rtasidagi munosabatlarni, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarni boshqarish kabi ko'rinishlarda ham yuzaga keladi. Keng ma'noda, iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlar hisoblanadi, chunki ular odamlar o'rtasidagi munosabatlarni aks ettiradi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi ishchilar, dehqonlar, ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millat ichidagi, shahar va qishloqlar o'rtasidagi va hokazo munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning uchinchi darajasi mehnat jamoalari va jamoa ichidagi a'zolarning o'zaro munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning ushbu uchinchi turi va shunga muvofiq ijtimoiy boshqaruv darajalari ham o'zaro bir-biri bilan bog'liq. Ijtimoiy boshqaruvning har qanday darajasida inson boshqariladigan obyekt hisoblanadi.

Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish birligi ikkita darajada davlat tomonidan Konstitutsiya, farmon va qarorlar asosida amalga oshiriladi. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish mehnat jamoasi darajasida korxonalar ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida bajariladi. Korxonalar faoliyatida eng muhim rolni ishlab chiqarish jamoasi o'ynaydi.

Korxonalar faoliyatining samaradorligi xodimlar qanday tanlab olinganligiga, ularga o'zlariga yuklatilgan vazifa va majburiyatlarni qanday his qilishiga, ularning qanchalik unumli mehnat qilishiga bog'liq.

Odamlarni boshqarishda quyidagilar taqozo etiladi:

har bir odamning ijtimoiy roli, uning ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini aniq belgilab qo'yish;

har bir odam o'zining ijtimoiy roli, vazifalari, huquq va majburiyatlarini bilishi.

3426/88

Korxonani muvaffaqiyatli boshqarish uchun mehnat jamoasi zarur ruhiy shart-sharoitni yaratishi, birodarlik va birdamlik munosabatlarini o'rnatishi, tartib-intizomni mustahkamlashi va jamoa oldidagi javobgarlik hissiyatini kuchaytirishi zarur. Inson shaxsiga, uning imkoniyatlari va talablariga e'tiborni kuchaytirish ham muvaffaqiyatli boshqarish uchun zarurdir. Bunda siyosiy rol boshqaruvning funksional organlariga: korxonaning ijtimoiy-ruhiy xizmatiga, huquqshunos va ruhshunoslarga, kadrlar bo'limiga tegishli bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti ijtimoiy masalalar miqyosini kamaytiradi, chunki hozirgi sharoitda mehnat samaradorligi ishlab chiqarishning texnik qurollanish darajasigagina bog'liq bo'lmasdan, ishlab chiqarish jamoasining ijtimoiy tarkibiga, jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni boshqarish darajasiga, ishchilar faolligiga ham bog'liq, shu sababli jamoani ijtimoiy rivojlantirish, yuqori mehnat unumdorligiga erishish uchun qulay sharoit yaratishga katta e'tibor berish zarur. Tashkilot faoliyatining nisbiy samaradorligi unumdorlik ko'rsatkichida o'z ifodasini topadi.

Unumdorlik – miqdoriy jihatdan olganda tayyor mahsulotlar miqdorining ishlab chiqarish jarayonida foydalanilgan resurslar miqdoriga nisbatidir. Keng ma'noda bu tushuncha nisbiy samaradorlik va tashkilotning tejamliligini ifodalaydi.

Raqobatchilik sharoitlarida tashkilot o'z o'rni va mavqeyini saqlab qolishi uchun o'ta muhim sanalgan omillardan biridir. Shunday qilib, menejerlar bozor munosabatlari xo'jalik mexanizmini, mehnat jamoasini safarbar qilishda qo'llaniladigan iqtisodiy-ijtimoiy dastak va turtkilarni yaxshi bilgandagina, ularni jiddiy va malakali qo'llab, tobora takomillashtirib borgandagina boshqaruv faoliyatining samaradorligi va unumdorligiga erishiladi.

Qabul qilingan qarorlarning amaliy ijrosini ta'minlay olish ahamiyati

Boshqaruv qarorlari aslini olganda g'oya sifatida mavjud bo'lib, eng muhim masala mazkur g'oyani moddiylashtirishdan iborat. Boshqaruv faoliyatining bosh maqsadi real vaziyatlarda real odamlar yordamida, real vazifalarning ado etilishiga erishmoqlikdan iborat. Qabul qilingan qaror o'z amaliy ijrosini topsagina muvaffaqiyatli, deb e'tirof etilishi mumkin. Boshqacha aytganda, to'g'ri qaror qabul qilishning o'zi kifoya emas, balki uning amaliy ijrosini ta'minlay olish ham g'oyatda muhimdir.

Menejment fani – boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fan. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi:

- *boshqarish nazariyasi va amaliyoti;*
- *boshqarish obyekti va subyekti;*
- *boshqarish prinsipi va usullari;*
- *boshqarish madaniyati;*
- *menejer va uning fazilatlarini;*
- *menejer reytingi;*
- *boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;*
- *boshqarish funksiyalari;*
- *xodimlarni boshqarish;*
- *ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *samaradorlikni boshqarish;*
- *o'z-o'zini boshqarish;*
- *hududiy boshqarish va hokazolar.*

Ko'rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv obyekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Fanni o'rgatishdan maqsad talabalarda boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg'otishdan iborat. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik, o'rta va katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib yetishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasida bo'ladi.

1.2. Menejment obyekti va subyekti tushunchalari

Menejment **obyekti** haqida so'z yuritganda eng avvalo, obyekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda obyekt bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, diqqat-e'tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs;
- xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxonalar, qurilish, ayrim uchastka va h.k.

Demak, obyekt tushunchasi mikro voqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Masalan, "Haydovchi o'z mashinasini boshqara ololmaganligi sababli, u yo'ldan chiqib ketgan". Bu yerda boshqaruv obyekti bo'lib mashina hisoblanadi. Yoki "U kishi o'zini juda yaxshi boshqara oladi". Bu yerda boshqaruv obyekti bo'lib kishi, shaxs hisoblanadi.

Futbol komandasi yoki shahar transporti harakatini boshqarish, tuman, viloyat, mamlakatni boshqarish va h.k.lar menejmentning yoki boshqarishning obyektlaridir.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning **subyekti**, ya'ni boshqaruv organlarni yoki menejerlar - boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan, obyekt va subyektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (1.1-jadval).

1.1-jadval

Menejment obyekti va subyekti⁴

		Menejment	
Obyekti (boshqariluvchi hodisa voqelik)		Subyekti (boshqaruv organi, rahbarlik)	
I. Makro darajada			
1.	Mamlakat (respublika)	<ul style="list-style-type: none"> - qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) - Ijro etuvchi hokimiyat (Vazirlar Mahkamasi) - Sud hokimiyati 	
2.	Viloyat	<ul style="list-style-type: none"> - QQR Joqarg'i kengashi va viloyat deputatlari - QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari - QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari 	
3.	Tuman	<ul style="list-style-type: none"> - Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari 	
II. Megodarajada			
4.	Konsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	- Qo'mitalar va ularning raislari	

⁴ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

5.	Sektor (tarmoq)	- Vazirliklar va vazirlar
III. Mikrodarajada		
6.	Korxonona (firma) korporatsiya	- Jamoa kengashi va raislar, prezident
7.	Xodimlar	- Korxonona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
8.	Ishlab chiqarish	- Korxonona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
9.	Samaradorlik	- Korxonona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
10.	O'z-o'zini boshqarish	- Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

Shunday qilib, har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi.

1.3. Menejment fanining tahlil usullari

Menejment fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi obyektning aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumot (fakt)lar jamlab baholanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi. Boshqaruvchining sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida, bu fan quyidagi usullardan foydalanadi (1.2-jadval).

1.2-jadval

Menejment fanining tahlil usullari⁵

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Tizimli yondashuv	- Boshqariluvchi obyekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo'lishi mumkin: - tizimli-kompleks yondashuv; - tizimli-funksional yondashuv; - tizimli-tarkibiy yondashuv; - tizimli-kommunikatsion yondashuv.
2.	Kompleks yondashuv	- Boshqariluvchi obyekt boshqa obyektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi.
3.	Tarkibiy yondashuv	- Boshqariluvchi obyekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi.
4.	Vaziyat (situatsiya)li yondashuv	- Boshqariluvchi obyektning muayyan sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishining ma'qul usuli qo'llaniladi.
5.	Integratsion yondashuv	- Boshqariluvchi obyekt yuqoridagi usullar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.

⁵Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y., "Menejment". Darslik. – T.: "O'qituvchi", 2001.

6.	Modellashtirish usuli	- Boshqariluvchi obyektning boshqarish bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.
7.	Iqtisodiy-matematik yondashuv	- Maqbul qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.
8.	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi obyekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.
9.	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.
10.	Sotsiologik kuzatuv usuli	- Boshqaruv maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzumli tahlillarni o'tkazish.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog'liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

1.4. Menejment fanining boshqa fanlar bilan aloqadorligi

Menejment fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuyidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadorlikda o'rganiladi.

Menejment dastavval, iqtisodiy nazariya bilan yaqindan bog'liq. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo'llab, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Menejment makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mehnat iqtisodiyoti kabi fanlar bilan chambarchas bog'liq.

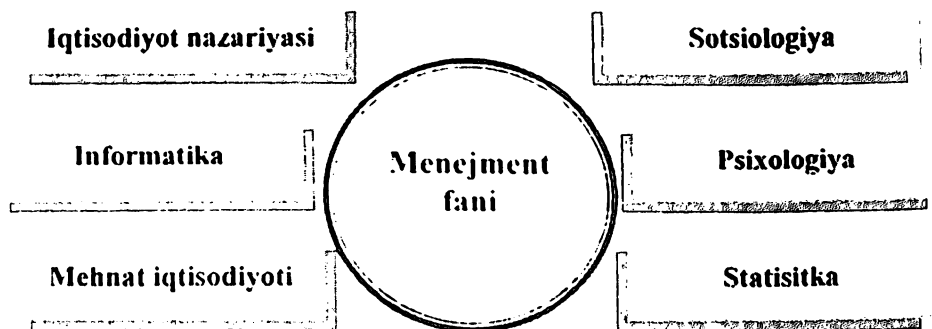
Menejment bilan yuridik fanlar quyidagi hollarda namoyon bo'ladi. Yuridik fan boshqaruv faoliyati qanday doirada amalga oshirilishi lozimligini, huquqiy normalarni qanday qo'llash hamda xo'jalik yuritish jarayonida boshqaruv organlari, rahbarlar va ayrim kishilarning me'yoriy hujjatlardan, qonunlardan foydalanishini belgilab beradi. Sotsiologiya, psixologiya va mehnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda juda katta rol o'ynaydi.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan ham uzviy bog'liq. Kibernetika yutuqlari:

- boshqaruvdagi axborot tizimini takomillashtirishga;
- boshqarish jarayonini kompyuterlashtirishga;

- avtomatlashirilgan boshqaruv tizimini yaratishga keng yo'l ochib beradi.

Qayd qilingan aloqador fanlarni mukammal o'rganish boshqarishning sir-asrorlarini chuqur anglash va ularni samarali qo'llashga imkon beradi.



1.3-rasm. Menejment fanining boshqa fanlar bilan aloqadorligi

1.5. Menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqida obyektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarning tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Dastlab, qonun-qoida va tamoyil so'zlarining lug'aviy ma'nolari to'g'risida ikki og'iz so'z.

Qonun – obyektiv borliqda turli hodisalar kishi ongidan va ixtiyoridan tashqari va mavjud bo'lgan zaruriy bog'lanish, munosabat. Masalan, ijtimoiy taraqqiyot qonunlari, muvozanat qonunlari va h.k.

Qonun – davlat hokimiyati tomonidan qabul qilingan, hamma uchun majburiy bo'lgan ijtimoiy huquqiy norma va munosabatlarni belgilovchi rasmiy qoida. Masalan, Konstitutsiya O'zbekistonning asosiy qonunidir.

Qonun bu bajarilishi shart, majburiy bo'lgan norma, qoida tusiga kirgan talab, topshiriq va shu kabilar, ya'ni jamiyatda, ijtimoiy guruh

va shu kabilarda qabul qilingan odat tusiga kirgan qoida, rasm, odat. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilash, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

Tamoyil – mayl, moyillik, tendensiya.

“**Prinsip**” so'zi lotin tilidan olingan bo'lib, asos, dastlabki, ya'ni xatti-harakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi, rahbar g'oya ma'no-larini bildiradi. Prinsiplarni menejment fani amaliyotining poydevori deyish mumkin.

Qonun va prinsiplarda menejmentning obyektivi va subyektivi o'rtasidagi obyektiv, muhim, takrorlanadigan, nisbiy, turg'un, aniq, muayyanlik va mohiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorlik o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

Bundan ko'rinib turibdiki, menejmentning qonun-qoidalari va prinsiplari faqat hamma uchun majburiy bo'lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin (1.3-jadval).

1.3-jadval

Menejmentning tamoyillari⁶

№	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1.	Demokratiyalash	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilish kengash va maslahatlar orqali bajarilishini talab qiladi.
2.	Iyerarxiya	Boshqarishning pog'onligiga asoslanadi. Bu bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa, viloyat, shahar va tumanlar darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashadi.
3.	Rejalashtirish	Boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.

⁶ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

		Boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan obyekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi.
4.	Yakkahokimlik	Yakkahokimlik boshqarishda qat'iy tartib va mehnat intizomini ta'minlaydi. Bunda "Ko'plashib muhokama qilmoq keragu, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo'lmog'i kerak" degan prinsip amal qiladi.
5.	Ilmiylik	Menejerlardan chuqur bilimni, o'z sohasi bo'yicha iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi. Shu bilan birga uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor, g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor konyunkturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini ham talab qiladi.
6.	Qayta aloqalar	Topshiriqni berishda "tushundirlarmi?" deb so'rash yetarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.
7.	Javobgarlik	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz rahbar korxonalar va xodimlarning sho'ri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak.

Shunday qilib, boshqarish prinsipi, deganda boshqaruv organlari va rahbarlari faoliyatining negizini tashkil etuvchi asosiy qonunqoidalar tushuniladi. Boshqarish prinsiplari bu boshqaruv amaliyotida obyektiv qonunlardan ongli foydalanish qobiliyatidir.

I bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Menejment bu inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan u:

boshqaruv hokimiyati va san'ati;

resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

Menejment fani - boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fan. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi:

- *boshqarish nazariyasi va amaliyoti.*
- *boshqarish obyekti va subyekti;*
- *boshqarish prinsipi va usullari;*
- *boshqarish madaniyati;*
- *menejer va uning fazilatlari.*
- *menejer reytingi;*
- *boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish.*
- *boshqarish funksiyalari;*
- *xodimlarni boshqarish;*
- *ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *samaradorlikni boshqarish;*
- *o'z-o'zini boshqarish;*
- *hududiy boshqarish va hokazolar.*

Menejment **obyekti** haqida so'z yuritganda eng avvalo, obyekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda obyekt bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, diqqat-e'tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs;
- xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxonalar, qurilish, ayrim uchastka va h.k.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning **subyekti**, ya'ni boshqaruv organlarni yoki menejerlar - boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi.

Menejment fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuyidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadorlikda o'rganiladi.

Qonun va prinsiplarda menejmentning obyekti va subyekti o'rtasidagi obyektiv, muhim, takrorlanadigan, nisbiy, turg'un, aniq, muayyanlik va mohiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorlik o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

Tayanch iboralar

Menejment, ijtimoiy munosabatlar va boshqaruv; boshqaruv asoslari; ijtimoiy boshqaruv; boshqaruv obyekti; boshqaruv subyekti;

boshqaruv predmeti; tashkilot, korxonalar; boshqaruv qonunlari va tamoyillari.

Nazorat savollari

1. Menejment nima?
2. Menejment fani nimani o'rgatadi?
3. Menejment obyekti va subyekti, deganda nimani tushunasiz?
4. Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
5. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
6. Menejment qanday xususiyatlarga ega?
7. Menejment tamoyillarini aytib bering.
8. Menejment qonun-qoidalarini qanday izohlaysiz?

II BOB. MENEJMENT ASOSLARINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

2.1. Menejmentning shakllanish tarixi

Menejment – boshqaruv tamoyillari va vazifalarining ildizlari eng qadimgi davlatlarning vujudga kelishi bilan bog'liq. Jamiyat rivojining ichki qonuniyatlari (ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning yuqori darajasi, hunarmandchilik, tovar ayirboshlash va savdning tez rivojlanishi, sug'orma dehqonchilik va boshqalar), tashqi omillar – (kuchayib borayotgan siyosiy qarama-qarshiliklar va harbiy to'qnashuvlar) ta'sirida dastlabki davlatlar qadimgi sug'orma dehqonchilik vohalarida paydo bo'lgan. Bunday vohalar aholisi uchun tashqi harbiy bosqinlardan himoyalaniş, makonlar va manzilgohlar hududini mudofaa qilish, sug'orish va dehqonchilik ishlarini tashkil etish, jamoaning ichki va tashqi aloqalarini boshqarib turish masalalarini hal etish muhim va hayotiy zaruriyat hisoblangan. Bu vazifalarni hal qilish maqsadida jamoa a'zolari u yoki bu ko'rinishdagi ishlar (keng ko'lamdagi qurilish va sug'orish ishlari, yerni sug'orish va suvni taqsimlash ustidan nazorat, jamoadagi diniy urf-odatlarining bajarilishi, bahsli masalalarni hal qilish va boshqalar)ni tashkil etish uchun o'zlaridan yo'l boshchilarni tanladilar. Shu tariqa ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar taraqqiyoti jamiyatda alohida hurmat-e'tiborga loyiq bo'lgan kishilarning ajralib chiqishiga olib keldi. Ular ishlab chiqarish jarayonida doimiy band bo'lmasdan, faqatgina ijtimoiy va xo'jalik hayoti ustidan nazorat va rahbarlikni amalga oshirardilar.

Ilk davlatlar bundan 5 ming yil avval qadimgi Misr va Ikki daryo (Dajla va Frot) oralig'ida paydo bo'lgan. So'ng davlatchilik tizimi birin-ketin 4-3,5 ming yil avval Yunoniston, Kichik Osiyo, Eron, Kavkazorti, Hindiston, Xitoy va O'rta Osiyo hududlarida shakllanadi. Boshqaruvning paydo bo'lish asoslari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish va ijtimoiy mehnat taqsimoti;
- tashqi harbiy bosqinlardan himoyalaniş zaruriyati;
- jamoadagi urf-odatlarni bajarish;

- jamiyatning ijtimoiy-amaliy vazifalar jihatdan bo‘linishi.

Eng qadimgi davrlardan boshlab, quyidagi boshqaruv funksiyalari ustuvor bo‘lib kelmoqda:

- tashkil qilish;
- tartibga solish;
- nazorat;
- jamoatning ichki va tashqi munosabatlarini boshqarib turish.

Qadimgi boshqaruv tizimi quyidagi funksiyalar bilan bog‘liq holda amalga oshirilgan:

- iqtisodiy;
- ijtimoiy;
- harbiy-siyosiy funksiyalar.

Iqtisodiy funksiyalar tizimida ishlab chiqarish, ijtimoiy mehnat taqsimoti muhim o‘rin tutgan, jumladan, dehqonchilik ishlarini, ishlab chiqarishni tashkil etish, jamoa xo‘jaliklarida yer-suvni taqsimlash, qurilish va sug‘orish-irrigatsiya ishlarini tashkil etish, qishloq xo‘jalik va hunarmandchilik mahsulotlarini ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash, savdo-sotiq aloqalari muhim hisoblangan. Ishlab chiqarishning turli bosqichlarida rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish va nazorat qilish kabi vazifalar paydo bo‘lgan.

Ijtimoiy funksiyalar jamoalardagi o‘zaro aloqalarni tartibga solish va muvofiqlashtirish, bahsli masalalarni hal qilish, jamoaning ichki va tashqi munosabatlarini boshqarib turishga asoslangan.

Harbiy-siyosiy funksiyalar tashqi harbiy bosqinlardan himoyalash, harbiy qurollarni ishlab chiqarish, qurollangan qo‘shinlarni tashkil etish, makonlar va tumanlar hududlarida mudofaa ishlarini amalga oshirish, davlatlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalarni o‘rnatish va bahsli masalalarni hal qilish kabi vazifalar asosida rivoj topgan.

Ilk davlatlarning hududiy asosini o‘zaro aloqador qo‘shni dehqonchilik tumanlari tashkil etgan. Xo‘jalik yuritish maqsadida o‘zlashtirilgan hududlarda aholi zich joylashgan, ular qadimgi «dehqonchilik tuman-vohalari» deb atalgan.

Ularning har birida hosildor yerlar, sug‘orish tizimidan tashqari uy-qo‘rg‘onlar va manzilgo‘hlar (qishloqlar), yaylovlar mavjud bo‘lgan. Bu qadimgi dehqonchilik tumanlarining tuzilishi tabiiy-geografik, ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy muhit bilan bog‘liq edi. Bir necha tumanlar viloyatni tashkil etgan.

Yuqorida ko'rsatilgan omillar bilan bog'liq tarzda boshqarishning hududiy funksiyalari ham vujudga kelgan. Ushbu funksiyalar tuman, viloyat hududlarida joylashgan qishloq jamoalari, tuman aholisi (bir necha qishloq jamoalari), viloyat (bir necha tuman) aholisining munosabatlarini nazorat qilish, boshqarib turish zaruratidan kelib chiqqan.

Boshqaruv asoslarining shakllanishi

Jamiyatning ijtimoiy-amaliy vazifalar jihatdan bo'linishi



Iqtisodiy, harbiy va diniy omillarga asoslangan diniy boshqaruvning ajralib chiqishi



Boshqaruvning dastlabki ijtimoiy foydali faoliyatdan kasbiy boshqaruvchilikka aylanishi



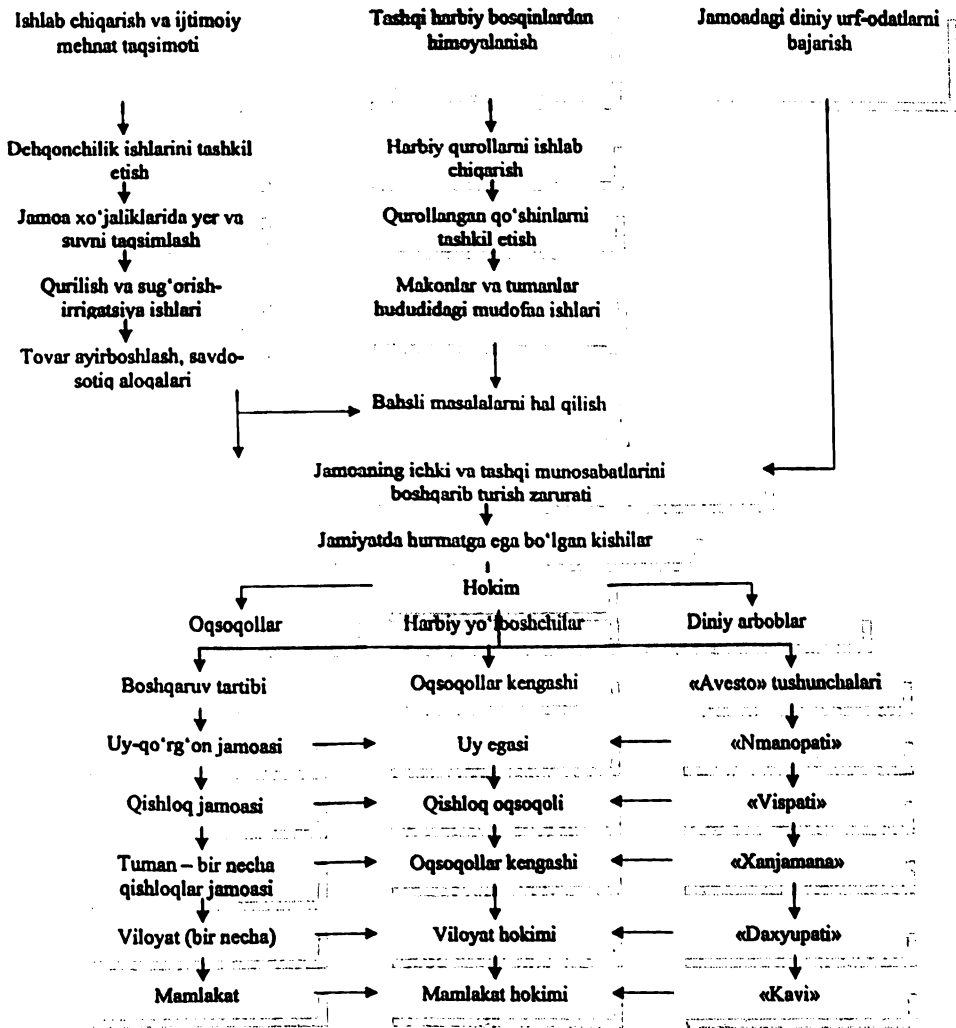
Boshqaruvchi lavozimini bajaruvchi shaxslarni moddiy rag'batlantirish



**Hokimiyatni huquqiy jihatdan rasmiylashtirish
Davlatning turli vazifalarini huquqiy tartibga solish**

Eng qadimgi davrlarda boshqaruvchi lavozimidagi shaxslarning (oqsoqollar, harbiy yo'lboshchilar, kohinlar) faoliyati asosan, jamiyat uchun foydali bo'lgan va ularning axloqiy xislatlari, obro'-e'tibori jamiyatda baland mavqeni egallashlariga sabab bo'lgan. Ammo bunday shaxslar rag'batlantirib borilgani uchun bora-bora alohida to'q oilalar paydo bo'ldi va shu tariqa, jamoadagi hokimiyat meros tariqasida otadan o'g'ilga o'ta boshladi.

O'zbekiston tarixida boshqaruv asoslari va tamoyillarining shakllanishi chuqur ildizga ega. Uning dastlabki bosqichlari qadimgi davr va o'rta asrlarga oiddir. O'rta Osiyo hududida Amir Temur (1336-1405) sulolasi hukmronlik qilgan davrlarda ilm-fanning ko'pgina tarmoqlari, shu jumladan, zamonaviy iqtisodiy fanlar g'oyat muhim ta'limotlar bilan rivolantirilgan edi. Amir Temur hukmdor sifatida zamonaviy siyosiy boshqaruvchilik sohasining tarkib topishi hamda rivojlanishiga jiddiy ta'sir ko'rsatgan.



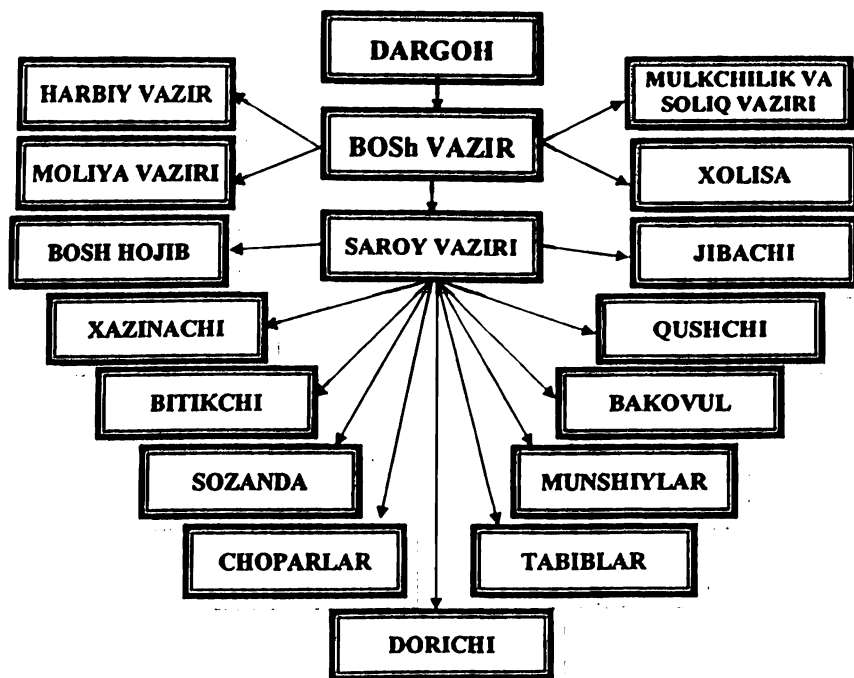
2.1-rasm. Qadimgi davrlarda ijtimoiy mansablar va boshqaruvning paydo bo'lish asoslari

Ushbu hukmdor o'zining benihoya katta saltanatini boshqarish uchun maxsus ishlab chiqilgan siyosiy tizimni yaratishga muvaffaq bo'ldi. Siyosiy boshqaruvchilik sohasini shakllantirish va rivojlantirish barobarida zamonaviy menejment g'oyalari bilan hamnafas qarashlar tizimi ham rivojlantirilganki, buni inkor etish mumkin emas. Hukmdorning siyosiy boshqaruvchilik sohasidagi qarashlari asosan «Temur tuzuklari» deb nom olgan asarda yaqqol ifodalangan.

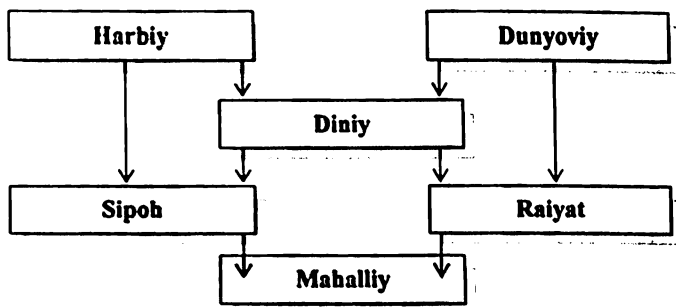
Amir Temur o'z davlatini barpo qilishda o'tmishda mavjud bo'lgan siyosiy boshqaruv tajribalaridan keng foydalandi. Biroq uning davlat boshqaruv tizimi qo'l ostidagi butun hududda yagona, markazlashgan siyosiy tartib asosiga qurilgan bo'lib, bu sohadagi tajribalar idora usullari bilan boyitilgan edi. «Temur tuzuklari»da davlatchilikning quyidagi muhim asoslariga amal qilish haqida xabar keltiriladi:

- davlatning siyosiy jihatdan mustaqil bo'lishi;
- davlat va jamiyat siyosiy yaxlitligining buzilmasligi;
- davlat va jamiyatning muayyan qonunlar, tartiblar, mafkura asosida boshqarilishi;
- boshqaruv tizimini muvofiqlashtirib turuvchi qoidalar shakllangan bo'lishi;
- jamiyatdagi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ahvoli davlat e'tiborida bo'lishi.

Amir Temur va temuriylar davrida boshqaruv ikki idoradan: dargoh va vazirlik (devon)dan iborat bo'lgan. Dargohni Oliy hukmdor boshqargan. Dargoh faoliyatini boshqarish, uning devonlar, mahalliy hokimiyat idoralari bilan bog'lanib turishi kabi ishlarni Oliy devon bajargan.



2.2-rasm. Temuriylar davlati siyosiy tuzumi



2.3-rasm. Temuriylar davrida mahalliy hokimiyat

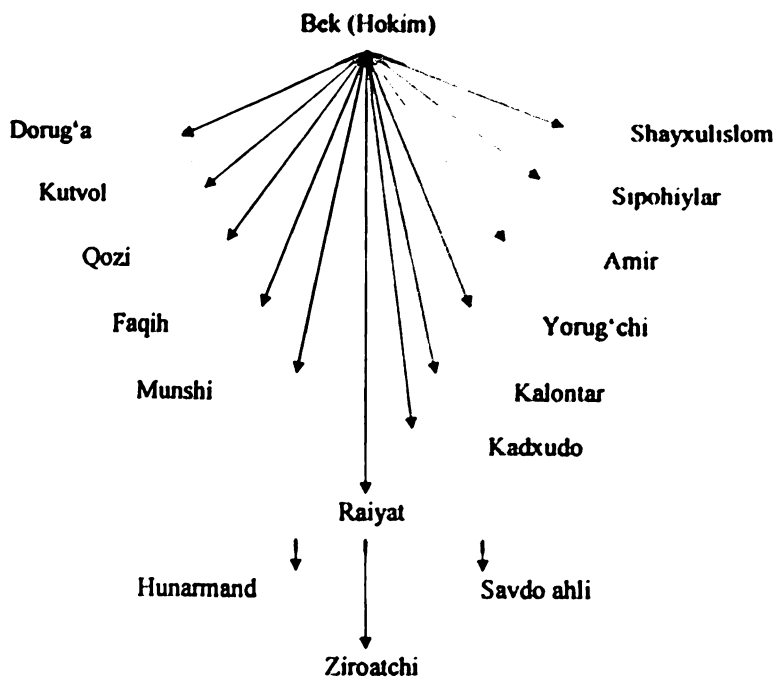
Oliy devonda – ijroiya hokimiyatda bosh vazir, harbiy vazir, mulkchilik va soliq ishlari vaziri, moliya vaziri turgan. Sarhadlar va tobe mamlakatlarning boshqaruvi bilan shugʻullanuvchi yana uch vazir boʻlgan, ular devonbegiga hisobot berib turgan. Markaziy hokimiyat tizimida shayxulislom, qozikalon, qoziyi ahdos (odat boʻyicha hukm chiqaruvchi qozi), qozi askar, sadri aʼzam (vaqf yerlari, mulklari mutasaddisi), dodxoh (shikoyatlarni koʻruvchi), eshikogʻa, saroy vaziri, yasovul (hukmdorning shaxsiy buyrugʻini bajaruvchi), qalaqchi (xiroj miqdorini aniqlovchi), muhassil (soliq undiruvchi), tavochi (asosiy qoʻshinlarni toʻplash ishiga mutasaddi amaldor), qorovulbegi, kutvol (qalʼabon), muhtasib (shariat qoidalari ijrosini, bozor tartiblarini nazorat qiluvchi) ishlagan. Shuningdek, dargohda bosh hojib, hojiblar, xazinabon, xonsolar, jibachi, qushchi, bakovul, kotiblar, bitikchilar, tabiblar, sozandalar, dorixonachilar boʻlgan.⁷

Amir Temur davlatchilikning boshqaruv tizimi, ichki va tashqi siyosatining tartib-qoidalari, huquqiy asoslarini takomillashtirdi.

Koʻpchilik zamonaviy tadqiqotchilarning taʼkidlashicha, «menejment» tushunchasining ilm-fan olamida paydo boʻlishi iqtisodiy sohada bozor prinsiplarining shakllantirilishi bilan bogʻliq. Darhaqiqat, mazkur ilmiy tushuncha XX asr oxirlarida ilk bora tilga olinadi. Lekin biz masalaga bir oz oʻzgacha, yaʼni tarixiy nuqtayi nazardan qarab koʻrmoqchimiz. Asl maʼnosiga koʻra «menejment» – boshqaruvchilik faoliyatini anglatadi. Keng maʼnoda oladigan boʻlsak, bashariyatning uzoq oʻtmishidanoq boshqaruvchilik maʼlum faoliyat turi sifatida mavjud boʻlganini eʼtirof etishga toʻgʻri keladi. Zero,

⁷ Q.Usmonov, M.Sodiqov, S.Burxonova. Oʻzbekiston tarixi. Darslik. Toshkent–2005. 478-bet.

insonlarning birgalashib hayot kechirishi pirovard natijada muayyan ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy tizimlarning qaror topishiga olib keladi. Bu xil tizimlarning shakllanishi esa, o'z navbatida maxsus faoliyat turini va shu xil faoliyat bilan mashg'ul ijtimoiy guruhlarning paydo bo'lishiga turtki bo'ldi. Ularning faoliyati dastavval empirik amaliy tajribalar zamirida rivojlanib bordi.



2.4-rasm. Temuriylar davlatida boshqaruv tizimi

2.2. G'arb va Sharqda boshqaruvchilik konsepsiyalarining rivojlanishi

Ko'pchilik zamonaviy tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, «menejment» tushunchasining ilm-fan olamida paydo bo'lishi iqtisodiy sohada bozor prinsiplarining shakllantirilishi bilan bog'liq. Darhaqiqat, mazkur ilmiy tushuncha XX asr oxirlarida ilk bora tilga olinadi. Lekin biz masalaga bir oz o'zgacha, ya'ni tarixiy nuqtayi nazardan qarab ko'rmog'chimiz. Asl ma'nosiga ko'ra «menejment» –

boshqaruvchilik faoliyatini anglatadi. Keng ma'noda oladigan bo'lsak, bashariyatning uzoq o'tmishidanoq boshqaruvchilik ma'lum faoliyat turi sifatida mavjud bo'lganini e'tirof etishga to'g'ri keladi. Zero, insonlarning birgalashib hayot kechirishi pirovard natijada muayyan ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy tizimlarning qaror topishiga olib keladi. Bu xil tizimlarning shakllanishi esa, o'z navbatida maxsus faoliyat turini va shu xil faoliyat bilan mashg'ul ijtimoiy guruhlarning paydo bo'lishiga turtki bo'ldi. Ularning faoliyati dastavval empirik amaliy tajribalar zahirida rivojlanib bordi.

Boshqaruvchilik keng qamrovli masala ekanini e'tiborga olib, uning muhokamasini faqatgina iqtisodiy jihatdan emas, balki tarixiy, ijtimoiy-siyosiy va huquqiy jihatlarni e'tiborga olib tahlil qilishga urinib ko'rmoqchimiz. Muammoga bu tarzda yondashish bizningcha, uni atroflicha o'rganishga yordam beradi. Biroq bunday keng ko'lamlı muhokama uchun materialimiz ham, sahifalarimiz ham yetishmasligi aniq. Shu sababdan mavzuni obzor tarzida yoritamiz. Bunday yondashuvning asl maqsadi masalaga o'ziga xos tarzda nazar tashlab, munosabat bildirish, kitobxonlarga go'yoki tanish va ma'lum mavzuni yangicha mushohada qilishga undashdan iborat.

Ijtimoiy boshqaruvchilik fenomenini tarixiy jihatdan o'rganar ekanimiz, xalqning urf-odatları, an'analari va diniy e'tiqodini chetlab o'tib bo'lmaydi. Zero, ularda xalqning ma'naviy hayoti, orzu-umidlari, mentaliteti o'z aksini topgan. Mentalitet xususida bejiz so'z yuritilmayapti. Aslida mentalitet xalqning tarixiy-madaniy tajribasi mahsuli, ma'naviyatining o'zagi, intellektual va ruhiy zamini hisoblanadi. Mentalitet har bir xalqning intellektual-ruhiy qiyofasini belgilab beruvchi muhim omil sifatida o'ziga xos tarixiy, etnik, tabiiy shart-sharoitlar zahirida shakllanadi. Shu boisdan har bir alohida xalqning real hayotiy voqelikka, ijtimoiy-siyosiy hodisalarga nisbatan bildiradigan munosabati ham turlicha. Bordi-yu, qarashlar, izlanishlar va erishilgan natijalar xilma-xilligini ezgu maqsad yo'lida uyg'un ravishda birlashtirishga erishilsa, benihoya muhim ishlarni amalga oshirsa bo'ladi. Ushbu nuqtayi nazardan olib qaralsa, bashariyatning o'tmishda mavjud va hozirgi kunda o'z tarixiy yo'lini davom ettirayotgan etnik-madaniy birliklari koinot miqyosidagina to'liq anglanishi mumkin bo'lgan o'ziga xos vazifasini bajarayotgani kundek ravshan bo'ladi. Fikr-mulohazalardan quyidagicha xulosa chiqarishga haqlimiz, deb o'ylaymiz. Ilgari bo'lgan va hozirda mavjud

har bir etnik birlik koinot taraqqiyotini belgilab beruvchi muhim vazifalarni idrok etish va ularni amaliy jihatdan uddalash yo'lida izlanadi. Shunga muvofiq ravishda har bir madaniyat o'chog'i o'zining yuksalish pallasida butun jahon miqyosida e'tirof etiladigan yutuqlarga erishadi. Ilm-fan, madaniyat, siyosat, iqtisod sohasida qo'lga kiritilgan natijalar pirovard oqibatida jamiki insonlar uchun xuddi mayoq sifatida porloq istiqbol sari yo'l ko'rsatib turadi.

Islom dini O'rta Osiyo hududida shakllanib, rivojlangan va tushkunlikka yuz tutgan ko'pchilik madaniyatlar uchun asos bo'lgan. Musulmonlarning muqaddas kitobi Qur'oni Karimda insoniy munosabatlarning turli xil jabhalariga, shu jumladan, muhokama etilayotgan sohaga oid muomala tartibi va qoidalari ifoda etilgan bo'lib, ular asosida ish yuritilgan. Tariximizning turli davrlarida Vatanimiz hududida yashab ijod etgan va butun dunyoga dong'i ketgan mutafakkirlar ham aynan islom dinining axloqiy normalari, ruhiy kamolotga erishish tamoyillariga tayanib ish ko'rgan. Aslini olganda islom dini O'rta Osiyo hududida tarqalib rivojlangan vaqtdan buyon inson bilan koinotning uzviy aloqadorligini ta'minlaydigan hamda inson, butun borliq kabi ta'limotlarning kalitini sir saqlaydigan ulkan xazina vazifasini bajaradi. Ajdodlarimizdan bizga meros bo'lib qolgan ma'naviy va ilmiy xazina hech bir mubolag'asiz *tasavvuf maktabi* edi. Aynan shu maktab namoyondalari o'zining tengi yo'q ilmiy merosi hamda shaxsiy fazilatlarini bilan oddiy fuqarolarni ulug'vorlik sari yetaklagan.

O'zbekistonning shonu sharafiga aylangan ulug' allomalar o'z zamonasida rivoj topgan ilm-fanning barcha yo'nalishlarida ijod qilib, kattadan-katta ishlarga qo'l urishgan. Ularning ilmiy salohiyati va izlanishlari nihoyatda keng ko'lamlidir. Olimu fuzalolar muhokama etayotgan masalalar yuzasidan ham juda o'rinli va mantiqli mulohazalar bildirgan. Eng muhimi, ularning fikr-mulohazalari shunchaki aqliy idrok natijasi bo'lib qolmasdan, qalb harorati, g'arb ilmining sururi bilan sug'orilgan. Aynan shuning uchun ularning maslahatlari o'z zamondoshlari va kelgusi avlodlar uchun ham nihoyatda qadrlil hamda foydalidir.

Abu Nasr Forobiy (870-950) shunday zotlardan biri edi. Allomaning «Fozil odamlar shahri» deb atalgan asarida umumiy ma'nodagi boshqaruvchilik xususida g'oyat qiziqarli fikrlar bayon etilgan. Jumladan, olim jamiyat hayotining farovonligini ta'minlash shart-

sharoitlari xususida fikr yuritib, shunday degan edi: «Ijtimoiy hayot farovonligi, eng avvalo saxovatpesha hukmdorning mavjudligiga bogʻliq. Bunday hukmdor mamlakatdagi adolat tantanasining garovi boʻlish bilan birga muhtojlar haqida gʻamxoʻrlik qiluvchi himmat sohibi hamdir». Ijtimoiy turmush farovonligining muhim shartlaridan biri haqida soʻz ketganida olimning ushbu fikrini eʼtirof etsa boʻladi: «Ijtimoiy hayotda ezgu maqsadlar yoʻlida hamkorlik qilish niyatida kishilarni birlashtirishga asoslangan davlat xayr-saxovatli hisoblanadi».

Forobiyning ilgʻor insonparvarlik gʻoyalari Oʻrta Osiyodan chiqqan yana bir buyuk dahoning dunyoqarashlari shakllanishiga kuchli taʼsir koʻrsatgan. Abu Ali ibn Sino (980–1037) koʻproq tibbiy sohaga taalluqli asarlari bilan mashhur. Holbuki, bu ulugʻ inson ham har sohadan boxabar, kamolotga erishgan shaxs edi. Uning qomusiy maʼlumotlarga egaligi ilmiy izlanishlari koʻlami bilan ham tasdiqlanadi. Ibn Sino tibbiyotdan tashqari minerologiya, matematika, musiqa, falsafa va boshqa shu kabi fan sohalariga oid yirik asarlar ham yozishga muvaffaq boʻlgan. Ammo eng muhimi, ul zotning tasavvufga oid 17 ta asari maʼlum. Bu esa koinot taraqqiyotida har bir jamiyat, har bir insonning alohida oʻrni va vazifasi borligini yana bir bora tasdiqlaydi. Olimning mazkur koʻrilayotgan masalalar yuzasidan bildirgan fikrlari haqida soʻz yuritilar ekan, eng avvalo, uning davlat boshqaruvchiligi, xususan, davlat xarajatlari va daromadlari oʻrtasidagi balansni taʼminlash tamoyillariga oid fikrlarini eʼtirof etish shart.

Abu Ali ibn Sinoning zamondoshlaridan biri Abu Rayhon Beruniy (973–1048) ham oʻz davrining ilm-fanini yuksaltirishga alohida hissa qoʻshgan. Beruniyning zamonaviy ijtimoiy-siyosiy fanlar rivojiga qoʻshgan hissasiga toʻxtalar ekanmiz, olim inson oʻzini qurshab turuvchi atrof-muhit bilan uzviy bogʻliqligi, ular oʻrtasidagi munosabatlarning rivoji, ahamiyati haqida fikr yuritib, insonning maʼnaviy kamolotga erishishida mehnatning alohida oʻrni va rolini ochib bergan.

Zamonaviy menejmentning tarkib topishiga turtki boʻlgan boshqaruvchilikka oid ilgʻor gʻoyalarning yanada rivojlantirilishini Sharq allomalaridan biri Alisher Navoiy (1441–1501) asarlarini oʻrganish davomida kuzatish mumkin. Ulugʻ shoir, mutafakkir va davlat arbobi boʻlgan Alisher Navoiy oʻz iqtisodiy-siyosiy

qarashlarini 22 ta asarida ifoda etgan. Bu asarlar ichida biz uchun eng muhimi «Zakariyo» va «Munshaot»dir. Ularda olim jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi haqidagi g'oyat qimmatli fikrlarini bayon etadi.

O'rta Osiyo hududida istiqomat qilib, bashariyatning kelajakdagi rivojiga ulkan hissa qo'shgan ulug' zotlar haqida so'z borganda Abdurahmon Jomiy (1414–1492), Zahiriddin Muhammad Bobur (1483–1530), Mirzo Bedil (1644–1721), Ozodiy (1700–1760), Maxtumluli (1733–1782) va boshqa daholarni eslamaslik mumkin emas.

Sharq va G'arb nutafakkirlari zamonaviy ilm-fan va jamiyat rivojiga alohida ta'sir ko'rsatishgan. Bu ta'sirni to'g'ri anglamoq uchun ushbu masalaning bir jihatiga alohida urg'u bermoq lozim. Umumbashariyat taraqqiyotida hamisha Sharq va G'arb bir-biriga qarama-qarshi qo'yilgan. Ularning tarixiy rivojlanishini farqlovchi asosiy xususiyatga tayanib e'tirof etish mumkinki, G'arb insoniyat taraqqiyotida aql-idrokka qiyos qilinsa, Sharqni intuitsiya, muroqabaga taqqoslashadi. Ammo ularning har ikkisida ham koinot (absolyut haqiqat) bilan bog'lanish va muloqot qilishning o'ziga xos uslubiyati rivojlantirilgan. Ularning har biri o'ziga xos vazifani ado etib kelgan. Lekin masalaning e'tiborga loyiq tomoni shuki, bu ikki xil rivojlanish tamoyili pirovard natijada umumiy maqsad yo'lidagi yagona vazifaning ikki muhim jihatini ifoda etadi. U ham bo'lsa, Sharqda insonning ma'naviy izlanishi va yuksalishi bosh maqsad hisoblansa, G'arbda umumbashariyatning ozodligi va ma'naviy yuksalishi yo'lida izlanish muhim sanalgan. Shu bois Sharq mutafakkirlarining ilohiy va nazariy bilimlarni bevosita amaliyotga tatbiq etish imkoniyatlari ayrim obyektiv shart-sharoitlar tufayli cheklangan bo'lishi ehtimoldan xoli emas.

Insoniyat tarixida ilk bora Buyuk Britaniyada fabrika sharoitida mehnat qilish haqidagi qonunlar majmuasi ishlab chiqildi. So'ng Germaniya, Fransiya, Avstriya kabi mamlakatlarda ham bunday ishlar amalga oshirildi. Shu o'rinda ta'kidlamoq kerakki, e'tirof etilgan qonun majmualarida Sharq allomalarining asarlarida bayon qilingan ijtimoiy kafolatlar haqidagi ilg'or g'oyalar o'z aksini topgan edi. Lekin yuqorida aytib o'tilganidek, G'arb islohotchilari bu masalaga o'ziga xos tarzda yondashishgan, qolaversa, G'arb mamlakatlarining ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy taraqqiyoti Sharq mamlakatlaridagidan farqli ravishda rivoj topgan edi. Ana shu o'ziga xoslik pirovard

natijada voqealar rivojini, muammolar yechimini belgilab beradi. Bu fikrlar tarixiy jarayonlar misolida ifoda etiladigan bo'lsa, Sharq mamlakatlarining tarixiy rivojlanish an'anasiga ko'ra ijtimoiy-siyosiy hayotdagi islohotlarni amalga oshirish va fuqarolarning manfaatlarini himoyalash davlat (hukmdor)ning zimmasiga yuklatilgan. Shunga yarasha xalq ommasi umidvorlik bilan yashagan. G'arb mamlakatlarida esa bu xil jarayonlar keskin sinfiy kurashlar zahirida kechgan. Omma va shaxs o'z manfaatlarini himoyalash yo'lida shaxsiy faollik ko'rsatishga moyillik ko'rsatardi. Yollanma mehnatkashlar kuchini ekspluatatsiya qiluvchilar bilan yollanib mehnat qiluvchilar o'rtasidagi murosasiz kurashlar (ijtimoiy-iqtisodiy konflikt) natijasida butun ijtimoiy tuzilmada islohotlar ro'y bergan. Bunday siyosiy jarayonlar zahirida kuzatiladigan holatlar va ular asosidagi ziddiyatlarni bartaraf etish chora-tadbirlari u yoki bu tarzda Sharq mutafakkirlarining asarlarida o'z ifodasini topgani benihoya quvonarlidir.

G'arbda insoniy kamolotga erishish aql-zakovat vositasida (pragmatizm) amalga oshirilgani haqida e'tirof etilgan edi. Aql-zakovat esa hamma narsaning tub mohiyatini anglashga, jarayonlarning harakatlantiruvchi kuchlarini aniqlashga, tuzilmaning barcha elementlarini muayyan tartibga solishga intiladi.

Fikrimizni asoslash uchun yana tarixiy ma'lumotlarga murojaat etamiz. Sharq olamida asta-sekin ma'naviy, ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy sohalarda tanazzul alomatlari namoyon bo'la boshlagan bir vaqtda G'arb mamlakatlarida jonlanish kuzatiladi. U yerda ijtimoiy taraqqiyotning navbatdagi bosqichida keng ko'lamda bozor munosabatlari shakllanib bormoqda. Bu xil jarayonlar ijtimoiy munosabatlarni nihoyatda keskinlashtirib yuboradi. O'ylashimizcha, bu voqealar davlat tizimi faoliyatida liberalizm konsepsiyalarining ustuvor bo'lishi bilan izohlanadi. Aholining tabiiy va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga davlat tomonidan ko'proq e'tibor berila boshlandi. Ijtimoiy munosabatlar sohasida eng dolzarb muammo – mehnat munosabatlari edi. Jamiyat miqyosidagi ichki nizolar aynan shu masalaning yechimi bilan bog'langan, demakki, uning keyingi taraqqiyoti pirovard natijada mazkur nizolarning qay tarzda yechilishiga qarab amalga oshishi mumkin. XIX asrning 30-yillarida ro'y bergan iqtisodiy tanazzul jamiyatning liberalistik modelga asoslangan iqtisodiy rivojlanishi nechog'li asossiz ekanini ko'rsatdi.

Ijtimoiy-iqtisodiy vaziyat jarayonlar rivojiga davlatning aralashuvini taqozo etardi. Ana shunday shart-sharoitlarda iqtisodiy jihatdan ancha ilgarilab ketgan G'arb mamlakatlarida, xususan, AQShda «insoniy munosabatlar» maktabining E.Meyo, F.Retlisberg, M.Follet kabi namoyondalari tomonidan jamiyat hayotini ijtimoiylashtirish darajasini oshirish zaruriyatini ifoda etuvchi izlanishlar natijasi e'lon qilina boshlandi. Buyuk Britaniyadagi «ijtimoiy-texnik tizimlar» maktabining radikal namoyondalari ham o'z fikr-mulohazalarini ovoza etdi. Ularning fikriga ko'ra texnologik jihatdan olib qaralganda har qanday rivojlanish sotsiotexnik xususiyat kasb etadi. Zero, texnologik jarayonlar o'z-o'zicha amalga oshmaydi, balki insonlar tomonidan boshqariladi.⁸

Ijtimoiy sohada adolat tamoyillarini qaror toptirish muammosining yechimiga ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy, tashkiliy-texnik omillar ta'sir o'tkazadi. Shuni inobatga oladigan bo'lsak, mazkur masalalarni tartibga solish uchun davlat aralashuvining nechog'lik muhimligi ayon bo'ladi. E'tibor bering, Sharq olamida intuitiv holda davlat tizimining (ayni holda hukmdor faoliyati nazarda tutiladi, albatta) o'mi va roli nechog'lik ahamiyatli ekanini anglab yetishgan bo'lsa, G'arbda xuddi shu fikrga sotsial tajribalar asosida va aql-zakovat yordamida yetib kelishdi.

1942-yilda U. Beverij parlamentda nutq so'zlar ekan, ijtimoiy-iqtisodiy sohada munosabatlarni tartibga solishni takomillashtirish chora-tadbirlari jumlasida hokimiyatni taqsimlash prinsipiga amal qilishni taklif etdi. Bunday fikrlarning bildirilishi hamda amaliy jihatdan qo'llanilishi G'arb va Sharq olamini yana bir bora yaqinlashtirdi. Chunki Sharq allomalari uzoq yillar davomida mushohada qilib, orzu qilgan niyatlari G'arbda amaliyotda o'z ifodasini topa boshladi. Sharq mutafakkirlarining asarlari bilan tanishganda ularning insoniyat uchun muhim va ko'lamli jihatidan nechog'lik ulkan ishlarga diqqat-e'tiborni qaratgani hayron qoldiradi.

Umumbashariy taraqqiyot tamoyillarini o'rganish shuni ko'rsatadiki, sotsial adolat prinsipini tarkib toptirishga intiluvchi har qanday davlat tizimida ijtimoiy munosabatlarni shakllantiruvchi

⁸ D.Rahimova, K.Abdurahmonov, M.Otaqulov, A.Rahmonov, M.Bekmurodov, H.Abul-qosimov, J.Aliyev, M.Xakimov, F.Ergashev, E.Nabiev, B.Shodiyev. "Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot". G'ofur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. Toshkent-2009. 791-bet.

barcha tomonlarning manfaatlarini uyg'un tarzda qondirish yo'l-yo'riqlarini izlab ish tutish yaxshi samara beradi. Bunda albatta davlatning o'rni va roli alohida belgilanadi. Davlat ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va muvofiqlashtirib borish masalasi bilan shug'ullanmog'i lozim bo'ladi.

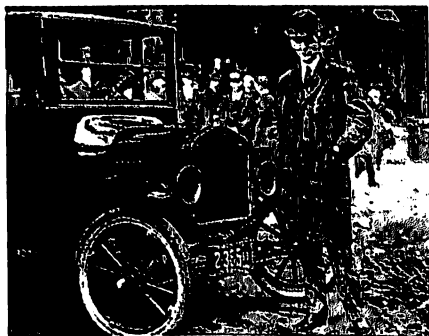
Muxtasar qilib aytganda zamonaviy iqtisodiy taraqqiyot prinsiplarining rivojlanish tamoyillari, xususiyatlari ko'p jihatdan Sharq va G'arb olamining o'zaro ta'sirlashuvi zahirida shakllanar ekan.

2.3. Tarixiy maktablar va ularning menejmentga ko'rsatadigan ta'siri

Menejerlar uchun tarixni bilish qay darajada zarur yoki umuman zarurmi? Tarixni o'rganish barcha rahbarlar uchun nihoyatda katta ahamiyatga ega, chunki gap chin tafakkur tarzi haqida, yuz berayotgan voqealar o'rtasidagi aloqadorliklarni anglash va ularning kelajakda takrorlanishi ehtimollarini baholash to'g'risida bormoqda. Tarixiy o'tmish hozirgi muammolarni qiyoslash, talqin qilish uchun o'ziga xos bir muhit vazifasini bajaradi. Faqat tarixga murojaat qilishgina yuz berayotgan voqealarning chin ma'nosini topish, voqealar rivojini baholash va menejerlarga tashkilot rivojining eng istiqbolli yo'nalishlarini ko'ra bilish imkoniyatlarini yaratadi.

O'tmishni o'rganish hozirni anglash uchun ham, kelajakni oldindan aytish uchun ham katta bilim va tajriba beradi. Bu yana boshqalarning xatosini o'rganib, xulosa chiqarishki, o'tmishni o'rgangan odam boshqalarning xatosini takrorlamaydi, boshqalarning yutuqlarini o'rganish xuddi shunday vaziyat paydo bo'lgan hollarda yutuqni takrorlash mumkin; eng muhimi, narsa-hodisalar tabiati, mohiyatini bilish ularni kelajakda takomillashtirish imkoniyatlarini beradi.

Sharqiy Yevropa davlatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tishi jahondagi turli mamlakatlarning o'zaro bir-biriga bog'liqligi darajasi o'sib borayotganligini yana bir marta isbot etadi. Tashqi muhitdagi o'zgarishlar menejerlarning qarashlarida ham o'zgarishlar paydo etadi. Yana



bir qudratli siyosiy kuch – ayrim bir mamlakatdagi hokimiyatga yoki ularning o'rtasidagi munosabatlarga oddiy fuqarolarning ta'siri kuchayib borayotganligidir. Fuqarolar vakolatlar talab qilmoqda, ular o'z hayotlarining hamma sohalarida, shu jumladan, mehnat sohasida ham ishtirok etish imkoniyatlarini va javobgarlikni o'z zimmasiga olish huquqini talab qilmoqda. Shunday qilib, menejerlar hokimiyatni tortib olish emas, balki uni bo'lishib olishlari, o'zaro barham ko'rishlariga to'g'ri keladi.⁹

Iqtisodiy kuchlar ijtimoiy resurslarning barchaga daxldorligini, uning ishlab chiqarish va raqobatchi foydalanuvchilar o'rtasida taqsimotini belgilaydi. Har qanday hukumatga, armiyaga, cherkovga, o'quv yurtlari va tijorat tashkilotlariga resurslar zarur, chunki ulardan qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida foydalaniladi. Jamiyat ixtiyorida bo'lgan resurslar cheklangan va shu sababli iqtisodiy kuchlar ularni taqsimlash proporsiyalarini belgilab beradi. Resurslar insoniy va moddiy, tabiiy va inson tomonidan yaratilgan, ashyoviy va konseptual resurslarga bo'linadi. Hatto, agar dastlab biron-bir resurs cheklanmagan tarzda baholangan bo'lsa-da, vaqti kelib ularning har biriga ehtiyoj ortib boradi va ularni foydalanuvchilar o'rtasida taqsimlash zarurati paydo bo'ladi. Iqtisodiy taqchillik aksariyat hollarda yo mavjud resurslar hajmini oshirish yoki ularning iste'molini kamaytirishga yo'naltirilgan texnologik innovatsiyalarni yaratishga turtki beradi. Masalan, Ford kompaniyasining zavodlaridan birida 1913-yilda konveyer ishlab chiqarishining joriy etilishi avtomobillar ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan kishi-soatlar miqdorini 12 dan 1,5 soatgacha qisqartirdi, buning natijasida ish kuchi qisqargani holda ishchilarning kundalik ish haqi 2 baravar (5 dollargacha) ortdi. Har 10 sekundda konveyerdan yangi «Model T» mashinasi chiqib turdi va avtomobil narxlarini pasaytirish natijasida 1923-yilga kelib, Ford bozorning 57 % ni egallashga erishdi.

Menejmentning klassik yo'nalishlari

Menejmentga oid dastlabki fikrlar miloddan avvalgi asrlarda Samariya va Misrda markazlashgan hokimiyat organlari paydo bo'lgan paytda yuzaga kelgan. Ikkinchi tomondan menejmentning fan sifatida shakllanganiga uncha ko'p bo'lgani yo'q.

⁹ Игнатъева А. Основы менеджмента. М., Экон. образ., 2005.

Menejmentning klassik yo'nalishlari (XIX asr – XX asrning boshi) davri uni muhim fanlardan biriga aylantirdi. Fabrika ishlab chiqarishi tizimlarining paydo bo'lishi tashkilotlarning rahbarlari oldiga yangi muammolarni ko'ndalang qo'ydi: zavodlarni yangi asbob-uskunalar bilan jihozlash, boshqaruv tuzilmalarini tashkil etish, xodimlarni o'qitish, murakkab texnologik jarayonlar grafiklarini tuzish, ishchilar tomonidan bildiriladigan noroziliklar, ish tashlashlar va boshqalar. Sanoatlashgan Amerika menejerlari bu muammolarni hal qilish borasida juda qizg'in izlanishlar olib bordilar va imkoni boricha masalalarni hal qildilar. Shu muammolarni hal qilishdagi qarorlar, to'xtamlar va fikr-mulohazalar, qarashlar menejmentdagi klassik yo'nalishning paydo bo'lishiga zamin yaratdi, bu yo'nalish boshqarish jarayonlarini tadqiq etishga ilmiy, oqilona yondashuvi bilan ajralib turadi va tashkilotni samarali ishlayotgan mexanizm tarzida tavsiflaydi.



Menejmentning klassik yo'nalishida bir-biridan katta farq qilmaydigan uch soha mavjud. Bular ilmiy menejment, byurokratiya (rasmiyatchilik, to'rachilik) konsepsiyasi va ma'muriy tamoyillardir.

Ilmiy menejment

Sanoat korxonalarida past samaradorlik sabablarini o'rganigan yosh amerikalik olim Frederik Uinslou Teylor ishchilar mehnat unumdorligining o'sishiga asosiy to'siq bo'lib turgan omil – menejment darajasining pastligidir, degan xulosaga keladi. Tadqiqotchi boshqarish tamoyillarini o'zgartirishni, eng muhimi, bu ishni ilmiy tavsiyalarga qat'iy rioya etgan holda amalga oshirishni taklif etadi. F.Teylor ilmiy menejmentning asoschisi bo'lib qoldi. Bu sohada asosiy e'tibor boshqarish jarayoniga ilmiy asoslangan o'zgarishlar kiritish yo'li bilan mehnat unumdorligini o'stirish muammolariga qaratildi. F.Teylor amaliyot va an'analarga asoslangan qarorlar o'rini voqea-vaziyatni aniq o'rganish xulosalariga asoslangan qarorlar olishi lozimligini ko'rsatdi. F.Teylor tomonidan taklif etilgan yondashuv Betlexem Shtele kompaniyasi zavodlaridan birida 1898-yilda sinovdan o'tkazildi. Tadqiqotchi oldiga temir rudasi ortilgan temir yo'l vagonlarini bo'shatish va ularga tayyor mahsulotlarni ortishda

mehnat unumdorligini oshirishga erishish vazifasi qo'yilgan edi. F.Teylor o'tkazgan dastlabki tahlil shuni ko'rsatdiki, mehnat jarayonida keraksiz, ortiqcha harakatlarni bartaraf etish, mukammalroq asboblardan foydalanish va ish tartibini o'zgartirish har bir ishchining mehnat unumdorligini odatdagi 12.5 tonna po'latdan 47.5 tonnagacha oshirish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari olim mehnatga haq to'lashning rag'batlantiruvchi tizimini joriy etishni taklif etdi, ya'ni normani bajaragan ishchi har smenadagi ishi uchun 1,85 dollar (odatda 0,70 dollar) olishi mumkin edi. Natijada kompaniyada mehnat unumdorligi deyarli 24 soatda keskin o'zgardi.

«Ilmiy menejment»ning otasi F.Teylorning izlanishlari boshqa tadqiqotchilar tomonidan ham qo'llab-quvvatlandi. Genri Gantt taklif etgan Gantt grafigi ancha shuhrat qozondi. Bu grafik ishlab chiqarish jarayonining hamma bosqichlarida rejadagi va haqiqiy hajmlarni aks ettirar edi. Ilmiy menejmentga er-xotin Lilian va Frenk Gilbertlar ham katta hissa qo'shdilar. F.Gilbert (1869–1924) mehnatni oqilona tashkil etishga alohida e'tibor berdi va u yoki bu ishni bajarishning «eng yaxshi usulini topish»ga intilishi bilan shuhrat qozondi.

Lilian Gilbert (1878–1972) ning ilmiy qiziqishlari ko'proq mehnatning jismoniy qirralariga bag'ishlangan. Tashkiliy psixologiya va personalni boshqarish sohasidagi eng birinchi ilmiy ishlar L.Gilbert qalamiga mansubdir.

Lilian Gilbert ishchining qo'l va tana harakati va har bir harakatni amalga oshirishga sarflagan vaqtini hisoblab boruvchi mikro-



nometr, deb nomlangan qurilmani ixtiro qildi. Uning yordamida ishlab chiqarish jarayonida ishchi tomonidan ko'z bilan ilg'ash qiyin bo'lgan behuda va ortiqcha harakatlar aniqlanar va natijada ular kamaytirilar edi. Gilbert shuningdek, 17 ta asosiy qo'l harakatlarini (qidirish, ushlab turish,

ushlab turish) yoritib berish uchun tasniflash sxemasini ishlab chiqdi. Ushbu sxema Gilbertga ishchilarning qo'l harakatlarini tahlil qilishning aniq uslubini bergan edi.¹⁰

¹⁰ Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management. 14th edition. © Pearson Education Limited 2018, Inc. 2017. 754 p.

Ilmiy menejment yondashuvini qo'llash asosida har bir faoliyat turi uchun standart tartibining qoidalarini ishlab chiqish tegishli qobiliyatga ega bo'lgan xodimlarni dastlabki tanlab olish orqali samaraliroq mehnat usullarini o'rganish, topshiriqlarni bajarish tartiblarini ta'minlash va ehtimoli bo'lgan to'siqlarni bartaraf etishni, shuningdek, moddiy rag'batlantirish, ta'minot va boshqaruvni takomillashtirish mumkin bo'ladi.

Ilmiy menejment tamoyillarini amalda qo'llash mehnat unumdorligini oshirishga erishish imkoniyatini berdi, ammo yaxshi xodimlarning tobora ortib borayotgan ehtiyojlariga va mehnatning ijtimoiy masalalariga e'tiborning yetarli darajada bo'lmasligi menejment bilan kishilar o'rtasidagi to'qnashuvlarning kuchayishiga olib keldi, yollanma xodimlarning yanada jadalroq ekspluatatsiya qilinishiga yordam berdi, bu esa F.Teylor va uning izdoshlari intilgan hamda ko'zlagan uyg'unlik va hamkorlik muhitini yaratmadi.

Ilmiy menejmentning asosiy tamoyillari, yutuqlari va kamchiliklari

Umumiy yondashuv:

- ish topshiriqlarini bajarish bo'yicha standart usullarni ishlab chiqadi;
- aniq vazifalarni bajarishga qobiliyatli bo'lgan xodimlarni tanlab olish o'tkaziladi;
- xodimlar standart mehnat usullariga o'rgatiladi;
- menejment ish topshiriqlarini bajarishda ko'maklashuvini ta'minlaydi (rejalashtirish va to'siqlarni bartaraf etish);
- moddiy rag'batlarni qo'llash mehnat unumdorligini o'stirishga yordam beradi.

Yutuqlari:

- mehnatga to'liq haq to'lashning ahamiyati to'g'risidagi qarash o'z tasdig'ini topdi;
- turli ishlar va vazifalarning bajarilish jarayonini ilmiy tadqiq etish o'tkazildi;
- xodimlarni tanlab olish va o'qitish (o'rgatish)ning muhimligi ko'rsatib berildi.

Kamchiliklari:

- mehnatning ijtimoiy jihatlari va xodimlarning o'sib boradigan ehtiyojlari hisobga olinmadi;
- individlar o'rtasidagi farqlar e'tirof etilmadi;

- menejerlar odatda, ishchilarning kasb mahorati majmuyiga yetarli baho bermadilar hamda ularning g'oyalari va takliflarini inobatga olmadilar.

Byurokratik tashkilotlar

Klassik menejment yo'nalishidagi yana bir ilmiy maktab vakili Yevropalik olim Maks Veber (1864-1920) hisoblanadi. Bu maktab tashkilotni bir butun yagona byurokratik tashkilotlar konsepsiyasi nuqtayi nazaridan tahlil qiladi. XIX asr oxirida Yevropadagi ko'pgina kompaniyalar «shaxsiy», oilaviy asosda boshqarilar edi, ya'ni xodimlar tashkilotga emas, balki muayyan bir kishiga ishlar edi. Bunday amaliyot bir qancha salbiy tomonlarga ega edi; tashkiliy resurslardan kompaniya maqsadlari xaridorlarga xizmat ko'rsatishdan ko'ra ko'proq yakka (shaxsiy) xodimlar ehtiyojlarini qondirishda foydalanilar edi. M.Veber kompaniyalar shaxssiz, oqilona asosda boshqarilishi kerak, degan fikrni olg'a surdi va bu tashkiliy shaklni byurokratiya tarzida belgiladi.

Shunday qilib, byurokratik tashkilot konsepsiyasi klassik menejmentning sohalaridan biri bo'lib, unda asosiy e'tibor xodimlarning lavozim (xizmat) vazifalarini va javobgarligini aniq belgilab qo'yish, rasmiy hisobotni joriy etish, mulk egaligi va boshqarishni bir-biridan ajratish vositasida oqilona shaxssiz boshqarishga qaratiladi.

M.Veber oqilona hokimiyatga asoslangan tashkilot yanada yuqori samaradorligi va moslashuvchanligi bilan ajralib turadi, o'zgarishlarga tezroq moslashadi, chunki u aniq bir kishilarning iroda va xohishlariga kamroq darajada bog'liq bo'ladi, deb qaragan. M.Veber tashkiliy oqillik, deganda xodimlarni tanlash va ularning xizmat vazifalari bo'yicha ko'tarilishida «tanish-bilishchilik» tamoyili emas, balki ularning ishni bilishi, mahorati mezon bo'lishini nazarda tutadi. Tashkilotda hamma narsa qoidalarga va hisobotlarni olib borishga asoslanishi lozimligini, bu esa uzluksizlikni ta'minlashga imkoniyat yaratishini ta'kidlaydi.¹¹



¹¹ Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., "Triada LTD", 2004.

M.Veberning byurokratik tashkilotga bergan tavsiflari:

Mehnat taqsimoti xodimlarning vakolatlari va javobgarligini aniq belgilab qo'yish hamda ularni qonunlashtirilgan majburiyatlarni bajarishga yo'naltirish asosida amalga oshiriladi.

Lavozimlar rasmiy vakolatlarga muvofiq iyerarxik tuzilmani tashkil etadi va bunda har bir lavozim yuqori turuvchi lavozimga bo'ysunadi.

Xodimlarni tanlash va xizmat bo'yicha siljitish ularning malakalariga muvofiq amalga oshiriladi, malaka darajasi esa, imtihon qilib yoki o'qitish-o'rgatish tajribalariga muvofiq belgilanadi.

Barcha ma'muriy hujjatlar va qarorlar yozma tarzda rasmiylashtiriladi. Yozib borish uzluksizlikni ta'minlaydigan korxonaxotirasi hisoblanadi.

Menejerlar tashkilot mulkdorlari hisoblanmaydi.

Menejerlar belgilangan qoida va tajribalarga muvofiq ishlaydilar, bu esa ularning xatti-harakatlari, xulq-atvorining ishonchli, aniq bo'lishini kafolatlaydi. Qoidalar shaxssiz bo'lib, hamma xodimlarga bir xil darajada taalluqlidir.

Hozirgi zamon tashkilotlarida «byurokratiya» atamasi salbiy ma'noni bildiradi hamda cheksiz qoidalar va rasmiyatchilik, to'rachilik bilan bog'lanib ketadi. Hammamizga ham uzoq cho'zilgan navbatlarda turishga, bema'ni tuyulgan talablarni bajarishimizga to'g'ri kelgan. Ikkinchi tomondan, bu kabi barcha byurokratik qonunlar, tartiblar va talablar o'zaro munosabatlarda salbiy oqibatlarini keltirib chiqaradi: xodimlarning har biriga bir xildagi talablar qo'yiladi, ularning barchasi yagona qoidalarga amal qilishlari kerak bo'ladi. Xuddi shu byurokratiya ko'pgina tashkilotlarga g'oyat yuqori samarali faoliyatga erishish uchun yo'l ochib berdi.



Ma'muriy tamoyillar

Klassik yo'nalishning eng so'nggi sohasi ma'muriy tamoyillar sifatida keng yoyildi. Uning tarafdorlari asosiy e'tiborni alohida ishchiga emas, balki umuman tashkilotga va menejmentning rejalashtirish, tashkil etish, komanda zanjiri, ayrim ishchilarning mehnat unumdorligini muvofiqlashtirish va nazorat qilish kabi vazifalariga

vakolatlariga bog'liq bo'lmagan holda xodimlarning huquqlari, vaziyatga qarab ishlash konsepsiyalari nazariy tadqiqotlarda yangi davrni ochib berdi. Uning ishini Chester Bernaru va boshqa tadqiqotchilar davom ettirdilar.

Ch.Bernaru (1896-1961)ning eng muhim yutuqlaridan biri norasmiy tashkilot konsepsiyasidir. Har qanday tashkilot ichida norasmiy tashkilot mavjud bo'ladi, uni tabiiy tarzda shakllangan, uyushgan ijtimoiy guruhlar tashkil etadi. Olimning fikricha, tashkilotni qandaydir bir jonsiz mexanizm, deb qaramaslik lozim. Norasmiy munosabatlar o'ziga xos qudratli kuch bo'lib, menejment undan tashkilot samaradorligini oshirish maqsadlarida foydalanishi mumkin.

Ch.Bernaruning menejment nazariyasiga qo'shgan yana bir ulkan hissasi – hokimiyatni tan olish nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariya iroda erkinligiga ega bo'lgan shaxslar o'zlarining boshqaruv buyruqlariga amal qilish yoki qilmasliklarini hal qilish huquqiga egadir, deb hisoblaydi.

Odatda, kishilar buyruqlarga bo'ysunadilar, chunki bu ularning o'zlariga naf keltiradi, lekin ular boshqa yo'lning borligini ham unutmasliklari kerak. Menejerlar o'z xodimlari bilan munosib tarzda muomalada bo'lishlari shart, chunki xodimlarning hokimiyatni tan olishi eng mas'uliyatli vaziyatlarda tashkilot yutuqlarining qaltis omili bo'lib qolishi mumkin.

Umuman olganda, menejmentning klassik yo'nalishlari ustunligi davri fikrlarga boyligi bilan ajralib turadi. Boshqarish nazariyasi va amaliyotida tezda fundamental bo'lib qolgan yangi tushunchalar paydo bo'ldi, tashkilotlarning ish unumdorligi ortdi, menejment munosabatlari yaxshilandi. Klassik menejmentning ko'pgina g'oyalari Amerika tuprog'ida paydo bo'ldi va boshqa ko'p mamlakatlarda, birinchi navbatda, Yaponiyada tarqaldi.

Gumanistik menejment yo'nalishlari

Menejment nazariyasi va tarixiga doir adabiyotlarda M.Follet va G.Bernaruning faoliyati menejmentdagi gumanistik yo'nalish oqimida o'rganiladi. Ularning tarafdorlari asosiy e'tiborni kishilarning mehnat jarayonidagi fe'l-atvoriga, ularning ehtiyojlariga, ish o'rinlaridagi munosabatlarga, shuningdek, ijtimoiy o'zaro ta'sir va guruhij jara-yonlarni tahlil qilishga qaratganlar. Biz menejmentning gumanistik

yo'nalishidagi uch sohani ko'rib o'tamiz: bular – insoniy munosabatlar harakati; insoniy resurslar konsepsiyasi va boshqalar.

Insoniy munosabatlar yo'nalishi

Amerika Qo'shma Shtatlari Konstitutsiyasida yozib qo'yilgan kishilarning teng huquqliligi to'g'risidagi qoida hamisha ham o'zining amaliy ifodasini topavermaydi, bu hol, ayniqsa, hokimiyatni menejerlar bilan ishchilar o'rtasida taqsimlash masalasida yaqqol ko'rinadi.

Insoniy munosabatlar harakati «a'zolari» mehnat jarayonini chinakam samarali nazorat qilishni boshqarishning qattiq, avtoritar tizimi emas, balki xodimning o'zi bajaradi, degan fikrni yoqlaganlar. Bundan tashqari bu maktabga mansub tadqiqotchilar xodimlar bilan madaniyatliroq muomalada bo'lishni qo'llab-quvvatlaydigan ijtimoiy vositaning zarurligini va uning imkoniyatlarini yoqlab chiqqanlar. Lekin sanoat psixologiyasi va xodimlarni tanlash sohasidagi dastlabki ilmiy ishlar o'sha davrda keng yoyilgan ilmiy menejment g'oyalariga amal qilgan amaliyotchi menejerlar tomonidan quvvatlanmadi. Faqat 1924-yilga kelib Xoutern shahrida (AQSh, Illinoy shtati) joylashgan zavodda ishchilarning mehnat unumdorligini o'rganish bo'yicha tajribalar («Xautern tadqiqotlari» nomi bilan mashhur) o'tkazilganidan keyin ahvol tamomila o'zgardi. 1880-yillar o'rtalarida AQShning sanoat va iste'mol bozorlarida gaz va elektr yoritkich asboblari ishlab chiqaruvchilari o'rtasida kuchli kurash boshlanib ketdi. Elektr bilan yoritishning tarafdorlari asta-sekin ko'payib bordi, ammo «bir lekin» bor edi, ya'ni samarali yoritish umuman kam energiya talab qilar edi.

Elektr energiyasi ishlab chiqaruvchilar sanoat iste'molchilarini ish o'rinlarining yoritilish darajasini oshirishga undadilar (bu mehnat unumdorligini ko'tarishga olib kelar edi). Lekin iste'molchilar bunga befarq qaradilar. «Elektrchilar» o'zlarining haq ekanligini ko'rsatish uchun o'tkazilgan tajribalarning ma'lumotlarini taqdim etdilar. «Haqiqat»ni topish uchun sanoatda yoritish masalalari bo'yicha maxsus qo'mita tashkil etildi va unga mustaqil tadqiqot o'tkazish topshirildi.

Tajribani o'tkazishda qatnashgan zavodlardan birida, ya'ni Xouterndagi Vesteri elektrik zavodida voqea boshqacha tus oldi.

Tajribalarda 7 guruh xodimlar qatnashdi, ularning 4 tasi bevosita tajribalar o'tkazdi, 3 tasi nazorat vazifalarini bajardi. Tadqiqotchilar brigadalarning mehnat unumdorligi darajasiga ish o'rinlarining yoritilishi emas, balki boshqa omillar ta'sir ko'rsatadi, degan xulosaga keldilar. Rele yig'uvchi brigada ishini kuzatishda ish o'rinlari yaxshi yoritilganda ham, yomon yoritilganda ham (muayyan chegarada) xodima ayollar mehnat unumdorligi o'sib bordi.

Xouterndagi tadqiqotlar 24 marta takrorlandi va tajribalar Garvard universiteti professorlari Elton Meyo va Frits Gotlisberger rahbarligida 6 yilga yaqin davom etdi. Bunday uzoq davr mobaynida ko'p narsa o'zgarib ketdi, turli kutilmagan vaziyatlar paydo bo'ldi. Olimlar unumdorlikning sabablari to'g'risida uzil-kesil bir xulosaga kela olmadilar. Tadqiqotlar natijalarining dastlabki talqinlarida tadqiqotchilar bir narsada – pul mehnat unumdorligi o'sishining asosiy omili bo'lishi haqida hamfikir ekanligi ma'lum bo'ldi.

Tadqiqot natijalarini yaqinda qayta o'rganib chiqqan olimlar mehnat unumdorligini oshirishning yagona eng muhim omili puldir, degan xulosaga keldilar.

Shunday qilib, Xouterntadqiqotlarida ishga haq to'lash darajasi muhim rol o'ynagan bo'lsa ham, lekin bu tajribalar o'tkazilgan vaqtda ushbu omil e'tiborga olinmagan. Natijada olimlar mehnat unumdorligi o'sishining eng yaxshi omili – «insoniy munosabatlar», birinchi navbatda, menejrlarning xodimlar ehtiyojlariga ijobiy munosabatidir, degan xulosaga keldilar. Tadqiqotlar natijalarining e'lon qilinishi menejment bilan tashkilot xodimlari munosabatlarida chinakam revolyutsiyani yuzaga keltirdi. Tadqiqotlar natijalarini noaniq tahlil etish insoniy munosabatlar uchun harakat rivojiga turtki berdi, bu esa boshqarish nazariyasi va amaliyoti rivojini chorak asr oldinga surdi.

Bu qarash tarafdorlari bugungi kunda ham xodimlarning asosiy ehtiyojlarini qondirish mehnat unumdorligini oshirishning kalitidir, degan fikrda turadilar.

Ilmiy boshqaruv maktabi menejment rivojining alohida bosqichi sifatida

Ilmiy boshqaruv g'oyalari F.Teylor, Frenk va Lillian Gilbertlar, Ganttlarning asarlarida alohida rivojlantirilgan (1885–1920-yillar).

Uslubiyati:

- mazkur g'oya tarafdorlarining fikricha jarayonni kuzatish orqali turli xil hisob-kitoblar, mantiqiy fikrlash va tahlil tamoyillarini ishga solib, qo'l mehnatini talab qiladigan ko'pgina operatsiyalarni takomillashtirish mumkin;

- mazkur uslubiyatni rivojlantirishning ilk bosqichida ish operatsiyalarini tarkibiy jihatdan o'rganishga alohida e'tibor berildi. Xususan, Gilbertlar aniq mehnat operatsiyasiga sarflanadigan vaqtni o'lchash uchun kinokamera va mikroxonometrdan foydalanishdi. F.Teylor turli xil belkuraklar yordamida inson qancha miqdordagi ruda yoki ko'mirni ko'tara olishini o'lchashga ko'p vaqt ajratdi.

Inson omiliga nisbatan munosabat

Ilmiy boshqaruv maktabining namoyondalari ish unumdorligini va ishlab chiqarish hajmini oshirish maqsadida xodimlarni muntazam ravishda rag'batlantirish lozim, deb hisoblashgan;

Ishlab chiqarish jarayonida vaqti-vaqti bilan ishchilarga dam olishga ruxsat berilgan;

aniq mehnat operatsiyasini bajarish uchun ajratiladigan vaqt real tarzda belgilangan. Buning natijasida ma'muriyat ishlab chiqarishning aniq me'yorlarini belgilab berishga va me'yordan ortiqcha mehnat uchun qo'shimcha ish haqi to'lashga muvaffaq bo'ladi;

qayd etilgan ish tamoyillaridan tashqari yana bir masalaga jiddiy e'tibor qaratilgan, u ham bo'lsa, aniq ish vazifasini bajarish uchun jismoniy va ma'naviy jihatdan mos keladigan kadrlarni tanlab olishga ahamiyat berilgan; kadrlarga kasbiy ta'lim berish masalasi ham rahbariyatning diqqat markazida turgan.

Ishlab chiqarish va boshqarish funksiyalarini bir-biridan ajratish

Ilmiy boshqaruv maktabining namoyondalari boshqaruv funksiyalarini (qarorlar qabul qilish, rejalashtirish, ijroni nazorat qilish) bevosita ijrochilik operatsiyalaridan ajratishni yoqlab chiqqanlar.

Ularning fikriga ko'ra boshqaruv maxsus kasbiy tayyorgarlikni talab etuvchi faoliyat turidir. Shunga ko'ra tashkilotning har bir alohida bo'g'ini (kichik guruhlar) bironta sohaga yoki operatsion jarayonga ixtisoslashsa, pirovard natijada umumiy faoliyat muvaffaqiyatli yakun topadi (ilgarigi tizimga muvofiq ishchilar o'z mehnat faoliyatini mustaqil ravishda rejalashtirgan).

Mazkur g'oyalarning rivojlantirilishi boshqaruvning alohida faoliyat sohasi sifatida e'tirof etilishiga olib keldi. Boshqaruv mak-

tabining asoschilari ishlab chiqarish jarayonlarining samaradorligini oshirish muammolari ustida izlanishni davom ettirdilar.

Klassik (ma'muriy) boshqaruv maktabi

Klassik (ma'muriy) boshqaruv maktabining (1920–1950-yillar) o'ziga xos xususiyatlari:

Ma'muriy boshqaruv maktabining yirik vakillari (A.Fayol, L.Urvik, J.Muni) katta biznes sohasida bevosita boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanib, boy tajriba to'plashgan. Ularning ilmiy izlanishlari tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan edi. Ma'muriy boshqaruv maktabining namoyondalari tashkilotlarning umumiy xarakteristikasi va rivojlanish qonuniyatlarini o'rganishga intilishgan. Ularning fikr-mulohazalari empirik tarzda to'plangan bilimlar va tajribaga asoslangan.

Ma'muriy boshqaruv maktabining ko'zlagan maqsadi – boshqaruvning universal tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat edi.

Boshqaruv tamoyilining ikki kategoriyasi

Boshqaruvning oqilona tizimini ishlab chiqish tamoyili. Biznesning asosiy funksiyalari moliyalashtirish, ishlab chiqarish va marketing faoliyatidan iborat deb tushungan «klassiklar» tashkilotni tarkibiy jihatdan qay tarzda tashkil qilish muammosini unumli hal etishlariga umidvor bo'lishgan. A.Fayol boshqaruv faoliyatini o'zaro bog'liq funksiyalardan iborat universal jarayon, deb e'tirof etgan.

A.Fayolning boshqaruvchilik tamoyillari

Mehnat taqsimoti. Ko'zlangan maqsad aynan o'xshash shart-sharoitlarda bir xilda sarflanadigan kuch-g'ayrat yordamida kattaroq hajmdagi ishni imkon qadar sifatli bajarishga erishish. Buning uchun diqqat talab etiladigan va kuch-g'ayrat sarflanadigan maqsadlarning sonini kamaytirish lozim.

Vakolatlar va mas'uliyat chegarasi. Vakolatlar buyruq berishga imkon yaratadi, mas'uliyatlar esa buning aksini ifodalaydi.

Intizom. Tashkilot ma'muriyati bilan xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni belgilab beruvchi muhim tamoyillardan biri. Ushbu tamoyilga ko'ra jazo choralarini qo'llash mumkin.

Yakka rahbarlik. Unga muvofiq xodim har qanday buyruqlarni bevosita rahbaridan olmog'i lozim.

Yagona maqsad sari intilish Ya'ni maqsadli faoliyat bilan har bir alohida guruh o'z faoliyatini yagona reja asosida tashkil etishi va bitta rahbarga bo'ysunishi shart.

Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish. Tashkilotning bosh maqsadi alohida xodim yoki guruh manfaatlaridan ustuvor sanaladi.

Personalni rag'batlantirish Xodimlarning ishonchini qozonish va qo'llab-quvvatlashiga erishish uchun ularga adolatli ravishda ish haqi to'lanishi lozim.

Markazlashtirish. Aniq shart-sharoitlarga qarab mazkur tamoyildan to'g'ri va o'rinli foydalanish kerak.

Skalyar zanjiri (boshqaruv tizimi) Zaruriyat bo'lmasa, boshqaruvning iyerarxik tuzilmasidan voz kechish kerak emas, ammo bu tamoyilga qat'iy amal qilish biznesga ziyon yetkazishi mumkin.

Tartibga qat'iy amal qilish, ya'ni hamma narsa va har kim joyida bo'lishi lozim.

Adolatli bo'lish, ya'ni o'zaro munosabatlarda mehribonlik ko'rsatish va haqiqatga asosan hukm yuritishga erishish.

Personal uchun ajratilgan ish joyining muhim bo'lishi Kadrlar qo'nimsizligi tashkilotning samarali faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Tashabbuskorlik. Faoliyatni rejalashtirish va uni muvaffaqiyatli amalga oshirish.

Jamoa o'rtasidagi yakdillik. Ittifoq – katta kuchdir, u xodimlar o'rtasidagi yakdillik ifodasi bo'lishi lozim.

Insoniy munosabatlar maktabi va xulq-atvorni o'rganuvchi fanlar: umumiy tavsifi

Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950-yillar)

Alohida xususiyatlari:

mazkur yo'nalish ilmiy va klassik maktab tarafdorlari insoniy omillarning o'rni hamda rolini aniqlashga nochor qolgan bir paytda shakllana boshladi;

insoniy munosabatlar maktabining asosiy g'oyalarini shakllantirishga Meri Parker Follet va Elton Mayo katta hissa qo'shdi.

E.Mayo tomonidan uyushtirilgan tajribalar boshqaruv sohasida yangi yo'nalishlarning rivojlanishi uchun asos bo'ldi. Uning e'tiroficha, ish operatsiyalarini aniq belgilash va mehnatga yaxshi ish

haqi to'lash hamisha ham mehnat unumdorligining oshishiga olib kelmaydi. Zero, ish jarayonida insonlar orasidagi o'zaro munosabatlar boshqaruv qarorlarining qabul qilinishiga jiddiy ta'sir o'tkazadi.

Bu holatning asl mohiyati va sabablarini keyinchalik amalga oshirilgan ilmiy izlanishlar ochib berdi. A.Maslou va boshqa bir qator ruhshunoslar tomonidan uyushtirilgan tajribalar masalaga oydinlik kiritdi. Xususan, A.Maslouning aniqlashicha, insonlarni faollikka undovchi asosiy sabab turli xil ehtiyojlarni qondirish zaruriyatidir. Bu ehtiyojlar bilvosita va qisman pul yordamida qondirilishi mumkin. Shunday xulosaga kelgan olimlar, agar tashkilot rahbarlari o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qilsalar, personalning ichki qoniqishi kuchayib, ish unumdorligi oshadi, deb hisoblaydilar. Tashkiliy samaradorlikni oshirish uchun insoniy munosabatlarni takomillash-tirishga alohida e'tibor berish lozim. Xodimlar bilan bamaslahat ish yuritish, ularning o'zaro muloqotlariga kengroq imkoniyatlar yaratish boshqaruv samaradorligini oshirishga yordam beradi.¹²

Inson xulq-atvorini o'rganuvchi fanlarda boshqaruvchilik g'oyalarining rivojlantirilish xususiyatlari

Bu ilmiy yo'nalishda o'z izlanishlari va qo'shgan hissasi bilan e'tibor qozongan olimlardan K.Ardjiris, R.Laykert, D.Makgregor, F.Xertsberg kabilarni alohida e'tirof etish mumkin. Ular va ularning izdoshlari boshqaruvchilik uchun o'ta muhim sanalgan ijtimoiy aloqadorlik, motivlashtirish, hokimiyat, shaxsiy obro' va yetakchilik, tashkiliy tuzilmalar va kommunikatsiyalar, mehnat mazmunini o'zlashtirishning xarakteri kabi masalalar yechimini topishga katta hissa qo'shdi. Mazkur maktab vakillari ilmiy natijalarga asoslanib, har bir xodimga o'zining shaxsiy imkoniyatlarini to'g'ri va to'liq anglab yetishga, tashkilotni uyushtirish va boshqarishga yordam berdilar. Maktab tarafdorlarining bosh maqsadi insoniy resurslar samaradorligini oshirish vositasida tashkilot faoliyatini yanada takomillashtirishdan iborat edi.

Inson xulq-atvorini tadqiq qilishga asoslangan ta'limotning bosh g'oyasi quyidagicha ifodalanishi mumkin: ilmiy natijalarning to'g'ri va o'rinli qo'llanilishi hamma vaqt ishchining ham, tashkilotning ham

¹² Murakayev I, Saifnazarov I. Menejment asoslari. T., TDIU, 2008.

samarali faoliyat yurgizishini ta'minlaydi. Biroq ayrim vaziyatlarda bu xil qarashlar o'z samarasini bermaydi.

2.4. Menejment ilmidagi yangicha nazariya asosining shakllanish davri

Boshqaruvga oid zamonaviy maktablar: umumiy tavsifi
Boshqaruvga oid ilmiy maktab (1950-yildan to hozirgi kungacha)

Alohida xususiyatlari:

- menejmentda yangi ilmiy yo'nalishning tarkib topishida kibernetikaning rivojlanishi va alohida mehnat operatsiyalarining bajarilishini tadqiq qilish katta rol o'ynagan. Dastavval, operatsion jarayonlarni tadqiq etish masalani miqdoriy jihatdan o'rganishga asoslangan edi (yaxlit holda, tarkibiy qismlarga ajratmasdan). O'z mohiyatiga ko'ra operatsion jarayonlarni tadqiq etish ilmiy izlanish uslublarini tashkilotning operatsion muammolariga nisbatan qo'llash demakdir;

- izlanish uchun asos bo'lgan muammo belgilangach, tadqiqotchilar guruhi vaziyatning modelini yaratishga kirishadilar. Model mohiyatan olganda, real borliqni (voqelikni) idrok etish uchun moslashtirilgan va soddalashtirilgan moslamadir. Model vositasida real jarayonlarning murakkab tuzilmasi va aloqalarini o'rganib, anglab yetish mumkin. Model yaratilgach, o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga miqdoriy ifoda beriladi. Buning natijasida uning tarkibidagi har bir o'zgaruvchan ko'rsatkichni nisbiy jihatdan taqqoslab, ta'riflab va elementlarining o'zaro aloqadorligini kuzatsa bo'ladi;

- boshqaruvning ilmiy nazariyasini alohida tavsiflovchi muhim xususiyat shuki, unda voqelik va jarayonlarni o'rganish hamda ta'riflash uchun modellashtirish, simvollar va miqdoriy ko'rsatkichlardan foydalanish tamoyilidan keng foydalaniladi. Kompyuterdan foydalanish tadqiqotlarni yanada yengillashtirdi, uning yordamida murakkabligi turli darajada bo'lgan modellar yaratildi. Olimlar tomonidan resurslarni taqsimlash, zaxiralarni boshqarish, ommaviy tarzda ko'rsatiladigan xizmatlar, rivojlanish strategiyasining tanlanishi kabi menejmentda ko'p ishlatiladigan modellar yaratilgan.

Tashkiliy qarorlarni qabul qilish nazariyasi – boshqaruv g'oyalarning keyingi davrlarda rivojlantirilishi

Asosiy yo'nalishlari:

- tashkiliy qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish jarayonlarini matematik modellashtirish uslublarini tayyorlash;
- turli xil nazariy usublardan foydalanib, maqbul tashkiliy qarorlarni ishlab chiqish algoritmini tayyorlash;
- iqtisodiy jarayonlarning abstrakt va amaliy-miqdoriy shakllarini tayyorlash, shu jumladan, takror ishlab chiqarish (jamiyat va alohida firmalar miqyosida), sarf-xarajatlar va tayyor mahsulot ishlab chiqarish, ilmiy-texnik va iqtisodiy rivojlanish modellarini yaratish.

Menejmentga jarayonli boshqaruv sifatida yondashish

Masalaga bu xil yondashuv ilk bora ma'muriy boshqaruv tarafdorlari tomonidan amalga oshirilgan. Ularning ko'zlagan maqsadi menejmentning asosiy funksiyalarini belgilab berishdan iborat edi. Biroq ular mazkur funksiyalarni ichki bog'lanishsiz alohida va mustaqil jarayonlardek o'rganganlar. Bu kabi qarashlardan farqli o'laroq, jarayonli boshqaruv nazariyasining tarafdorlari menejmentning asosiy funksiyalarni o'zaro bog'liq bo'lgan umumiy jarayon sifatida tahlil qiladi. Ularning fikriga ko'ra boshqaruv jarayon tarzida rivojlanadi. Chunki faoliyati yagona maqsad sari yo'naltirilgan odamlar yordamida ko'zlangan natijaga erishmoqlik uchun turli xil xatti-harakatlarni o'zaro birlashtirish lozim. Bu kabi harakatlar ham pirovard natijada o'ziga xos jarayon tarzida kechadi. Har bir alohida jarayonni umumiy maqsad yo'lida birlashtirish va yo'naltirish boshqaruv faoliyatining asosini tashkil etadi.

Boshqaruv funksiyalariga nisbatan turli xil qarashlar

A.Fayol boshqaruvning besh xil funksiyasini ajratib ko'rsatadi. Uning fikriga ko'ra boshqaruv vaziyatni oldindan ko'ra bilish, rejalashtirish, farmoyish berish, harakatlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish jarayonlaridan iborat.

Menejmentga oid zamonaviy adabiyotlarda boshqaruvning ushbu funksiyalari e'tirof qilinadi: rejalashtirish, tashkillashtirish, farmoyish berish, motivlashtirish, rahbarlik qilish, nazorat o'rnatish, harakatlarni muvofiqlashtirish, kommunikativ aloqalarni o'rnatish, izlanishlar, vaziyatni baholash, tashkiliy qarorlarni qabul qilish, umumiy faoliyatni tartibga solish. Umumiy jihatdan olganda, boshqaruv

jarayoni faoliyatni rejalashtirish (tashkiliy qarorlarni tayyorlash va qabul qilish), tashkillashtirish, motivlashtirish va tartibga solish bilan bog'liq operatsiyalar majmuyi deb, ta'riflash mumkin.

Mazkur funksiyalar kommunikativ aloqalarni o'rnatish va tashkiliy qarorlarni qabul qilish kabi yordamchi tashkiliy jarayonlar vositasida o'zaro birlashtiriladi. Rahbarlik (yetakchilik) alohida va mustaqil funktsiya sifatida olib qaraladi. Zero, bu funktsiya vositasida umumiy ish jarayonining har bir ishtirokchisiga va umuman jamoaga ta'sir ko'rsatish mumkin.

Bu juda muhim masala, chunki pirovard natijaga erishmoq uchun tashkilot miqyosidagi jamiki xatti-harakatlar yagona maqsad yo'lida birlashtirishi va muvofiqlashtirilishi shart.

Menejmentga tizim (tartib)li jarayon sifatida yondashish

Tizimli jarayon nazariyasi ilk bora aniq fanlar va texnika sohasida tatbiq etildi. Menejment sohasida esa mazkur nazariya ilmiy boshqaruv maktabi tarafdorlari tomonidan 1950-yillarning oxirida qo'llanila boshlandi.

Tizim – tarkibiy elementlardan tashkil topgan bir butunlik. Tizim tarkibiga kiruvchi har bir alohida element o'ziga xos xususiyatlari bilan butun tizimni boyitadi. Barcha tashkilotlar o'z mohiyatiga ko'ra tizim hisoblanadi.

Tizim turlari

Yopiq tizim. Tashkiliy faoliyat chegarasi qat'iy tarzda belgilanadi, uning faoliyati tashqi muhit ta'siridan himoyalangan.

Ochiq tizim. Bu turdagi tashkilot tashqi muhit bilan uzviy bog'liq va yaqindan aloqa o'rnatadi.

Kichik tizimlar – o'zlari tuzilmaviy birlik bo'lgani holda yanada yirikroq va murakkabroq tizimlarning tarkibiga kiradi. Tashkilot miqyosida olganda kichik tizimlar, deb turli xil bo'limlar, boshqaruv tizimining pog'onalari, tashkilotning ijtimoiy va texnik tarkibiy elementlarini atash mumkin.

Tashkilotlar murakkab ochiq tizim ekanining e'tirof etilishi boshqaruv xususidagi turli g'oyalarning nima uchun chegaralanganini bilib olishga yordam beradi. Aslini olganda ham har bir maktab namoyondalari butun diqqat-e'tiborini tashkiliy birlikning alohida olingan bitta jihatiga qaratishgan. Masalan, inson xulq-atvorini o'rganish asosida boshqaruv g'oyalarini rivojlantirgan olimlar ijtimoiy kichik tizimlar faoliyatini, ilmiy boshqaruv maktabining tarafdorlari

esa masalaning texnik jihatlarini o'rganishgan. Ammo ularning hech biri tashkilot faoliyatiga tashqi muhit qanday ta'sir o'tkazishini mutlaqo o'ylab ko'rmagan.

Menjmentni tizimli jarayon sifatida e'tirof etish – tashqi va boshqaruv masalalariga nisbatan o'ziga xos tarzda yondashish demak.

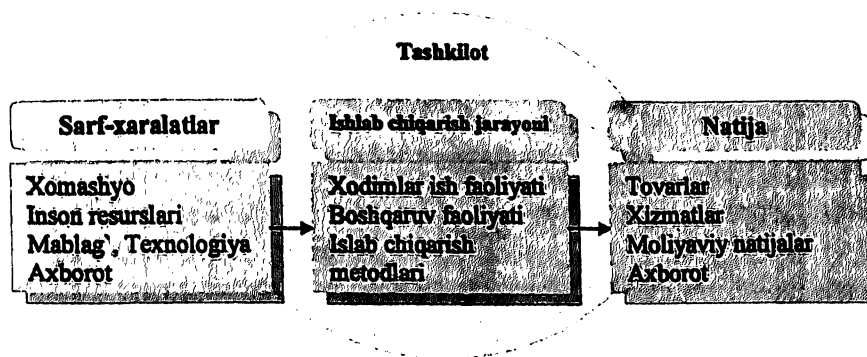
Ochiq tizim sifatidagi tashkilot modeli

Tashkilot tashqi muhitdan axborot, kapital, inson resurslari va ishlab chiqarish uchun zarur materiallarni oladi. Mazkur tashkil qiluvchilar *jarayonning dastlabki tashkiliy elementlari* (kirish), deb ataladi.

O'z faoliyati davomida tashkilot dastlabki tashkiliy elementlarni qayta ishlab, pirovard natijada *jarayonning yakuniy hosilasini* (chiqish), ya'ni tayyor mahsulot yoki xizmat turini ishlab chiqaradi. Yakuniy hosila iqtisodiy munosabatlarning obykti sifatida tashqi muhitga taqdim etiladi.

Agar tashkiliy faoliyat samarali bo'lsa, tashkiliy elementlarga qayta ishlov berish natijasida qo'shimcha qiymat vujudga keladi. O'z navbatida, ushbu hosiladan foyda bozordagi mavqening oshishi, savdo hajmining kengayishi, tashkilotning yuksalishi kabi qo'shimcha hosilalar paydo bo'ladi.

Tashqi va ichki muhit omillari



Tashqi va ichki muhit omillari

2.5-rasm. Ochiq tizim sifatidagi tashkilot modeli¹³

Boshqaruv ilmi shuni qayd qiladiki, har bir boshqaruvchi organ o'zi tomonidan obyektning (ishlab chiqarish) samarali ishlashi uchun

¹³ Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management. 14th edition. © Pearson Education Limited 2018, Inc. 2017. 754 p.

hamma zarur shart-sharoitlarni yaratishi kerak. Shu jihatdan boshqarish bilan ishlab chiqarish orasida uzviy bog'lanish bor, deb aytiladi. Boshqaruv organlarining ko'p bosqichli, ko'p bo'g'inli bo'lib ketishi va ularda ishlaydigan xodimlarning uzluksiz ko'payib borishi boshqarishni nafaqat byurokratlashtirib yuboradi, balki boshqarishning iqtisodiy rivojlanishga bo'lgan ta'sirini ham susaytirib yuboradi. Undan tashqari mehnatkashlarni mulkdan va mehnat natijasidan ajratilishi (hissiy begonalash) ham mehnatga bo'lgan munosabatni butunlay o'zgartirib yubordi.

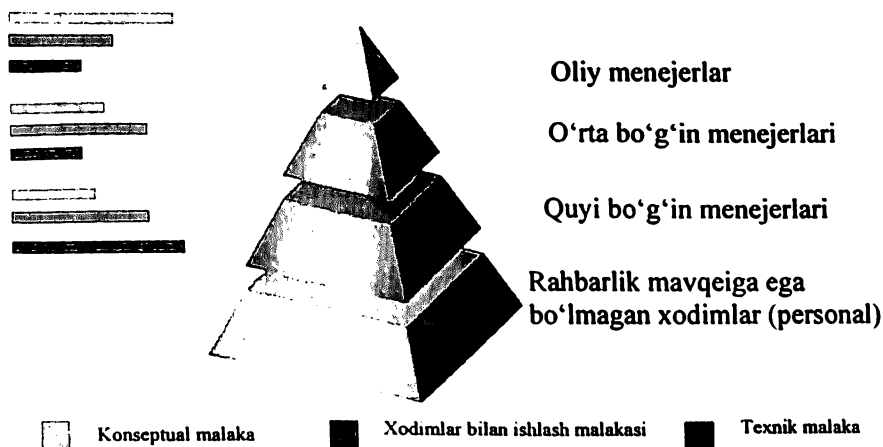
Bozor munosabatlari shakllanganda korxonalar va birlashmalar mustaqillikka erishadi. Ishlab chiqarish esa talabga moslab olib boriladi, ish natijasiga nisbatan mas'uliyat jiddiy ortadi, chunki daromad ish haqi bilan uzviy bog'langan bo'ladi. Shu davrda rahbarlar uchun butunlay yangi sharoit vujudga keladi. Rahbarlarning mustaqilligi ortib boribgina qolmay, samarali boshqarish uslubi ham vujudga keladi. Bu albatta masalaga yangicha yondashish, yangicha bilim va usullarni qo'llashni talab etadi. Chunki hozirgi kunda boshqaruv juda katta bilim, mahorat, ilg'or tajribaga tayanmog'i shart. Zero, iqtisodiy natijalarga muayyan sharoitdagina erishiladi. Agar sharoit yomon bo'lsa, ko'rsatkichlar past va aksincha, yaxshi bo'lsa, ko'rsatkichlar yuqori bo'ladi. Iqtisodiy rivojlanish sur'atlarini kamida 3-4 baravar oshirish uchun mutlaqo boshqacha boshqaruv tizimi yaratilishi kerak.

Menejerning mahorati har bir kishidan keng malaka sohibi bo'lishini taqozo etadi. Ayrim tadqiqotchilar, tashkilotlar yoki bo'linmalar rahbarlari esa, zarur malaka va mahoratlarning uzundan uzoq ro'yxatini tuzib chiqishgan, ammo biz ularni uch turkumga birlashtiramiz. Bular konseptual, insoniy va texnik turkumlar. Ularning zaruriylik darajasi menejerning xizmat zinapoyasidagi holatiga bog'liq bo'ladi, ammo samarador rahbar unga bog'lanib qolmay, malakaning asosiy turkumi majmuyiga mustaqil ega bo'lishi kerak.

Konseptual malakalar. Konseptual malakalar – tashkilotni bir butun deb va ayni paytda uning qismlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni aniq ajratgan holda tasavvur etadigan insonning bilim orttirish qobiliyatidir. Shunday malakalar qatoriga menejerning fikrlashi, uning kelib tushayotgan axborotlarni idrok eta bilishi va rejalashtirish

qobiliyati kiradi. Menejer firmadagi har bir bo‘limning tashkilotdagi rolini, kompaniyaning sohadagi o‘rni va uning jamiyatdagi hamda ancha keng amaliyot va ijtimoiy doiradagi rolini aniq tasavvur qilishi kerak. Bu boshqa xil narsalardan tashqari strategik fikr yuritishni, ya’ni tashkilotning uzoq muddatga mo‘ljallangan kelajagini chamalash qobiliyatini ham nazarda tutadi. Konseptual malakalar hamma menejerlarga zarur, ammo ular tashkilotning oliy darajadagi rahbarlari uchun alohida ahamiyatga ega. Ular yuzaga keladigan har bir holatning mazmunini tez ilg‘ab, muhim omillarni ajratib, voqeaning keyingi rivojini oldindan ko‘ra bilishlari kerak (2.6-rasm).

Menejer tashkilot iyerarxiyasining yuqori pog‘onasi tomon ko‘tarilishiga qarab, u o‘zining konseptual malakalarini rivojlantirishga ko‘proq e’tibor berishi kerak. Aks holda uning «Piramida» cho‘qqisi tomon yo‘li cho‘qqining quyi ostonasida tugab qolishi mumkin.



2.6-rasm. Menejerlar darajalari va malakasi¹⁴

Masalan, katta muhandis tashkilotning rivojlanish strategiyasi to‘g‘risida o‘ylamay, texnik muammolarga boshi bilan sho‘ng‘ib ketgan bo‘lsa, unga kompaniya rahbarlik qilish vazifasini topshirganda uddasidan chiqa olmasligi mumkin. Chunki oliy

¹⁴ Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management. 14th edition. © Pearson Education Limited 2018, Inc. 2017. 754 p.

darajadagi menejerlarning qaror qabul qilish, resurslarni taqsimlash va o'zgartirishlarni amalga oshirish kabi vazifalari keng nuqtayi nazarni – fikr-mulohazalarni talab qiladi.

Hozirgi zamonda xorijiy mamlakatlarda boshqaruv faoliyatining mazmun-mohiyatiga doir yangicha qarashlar

Yangicha fikrlashning vujudga kelishiga sabab bo'lgan shart-sharoitlar:

- ilmiy-texnik taraqqiyot ta'siri;
- ilm-fan va ishlab chiqarish sohasidagi salohiyatning takomilga erishuvi natijasida paydo bo'lgan ilg'or g'oyalar tizimining shakllanishi;
- Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda insonlarning ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiluvchi va progressiv texnologiyalar asosida tashkil etiladigan ishlab chiqarish sohalari katta ta'sirga ega bo'ldi;
- ishlab chiqarish sohasida kichik va o'rta korxonalarining ko'proq ahamiyatga ega bo'lishi. Buning natijasida iste'molchilarning alohida ehtiyojlarini qondirish imkoniyati tug'iladi. O'z navbatida, yangicha shart-sharoitlar taqozosiga ko'ra korxonalararo munosabatlar va aloqalar tizimi murakkablashadi.

Bu vaziyatda biznes sohasida amal qiluvchi quyidagi mezonlarning ahamiyati tobora osha boshladi: ishlab chiqarish jarayonini talab va taklif munosabatlariga tezkorlik bilan moslashtira olish, faoliyatning dinamik xususiyatga egaligi va tashqi muhit talablariga javoban tezda moslasha olish.

Yangicha nazariya asosini tashkil etuvchi g'oyalar tizimi (1970-80-yillar davomida shakllandi):

- korxonalar – ichki va tashqi muhit omillarining uzviy birligi sifatida e'tirof etiluvchi ochiq tizim;
- ishlab chiqarishda mahsulot hajmiga emas, balki sifatiga ko'proq ahamiyat berish;
- iste'molchilar (mijozlar) ehtiyojini qondirish ustuvor masala hisoblanadi;
- boshqaruv sohasida masalaga vaziyatga qarab yondashuv tamoyilining tatbiq etilishi, shunga ko'ra vaziyatga tezkorlik bilan va to'g'ri munosabat bildirish muhim ahamiyat kasb etadi;

- daromad keltiruvchi asosiy manba sifatida muayyan sohada tegishli bilim va malakaga ega insonlar e'tirof etiladi hamda ularning salohiyat imkoniyatlarini to'liqligicha namoyon etish uchun qulay shart-sharoitlar yaratilishiga katta e'tibor beriladi;

- tashkiliy faoliyatni uyushtirish sohasida yangiliklarni joriy etishga tayyorlik, xodimlarning ishchanligini oshirish uchun ular faoliyatini motivlashtirish, boshqaruv uslubini takomillashtirishga asoslangan yangicha boshqaruv tizimining tashkil etilishi.

Yangicha paradigmaga asos qilib olingan boshqaruv tamoyillari:

- xodimlarga nisbatan beg'araz, xolisona munosabatda bo'lish;
- boshqaruv faoliyatining samarali kechishi uchun mas'uliyatni his xila bilish;
- firma faoliyatini uyushtirish uchun muhim sanalgan gorizont va vertikal yo'nalishdagi aloqadorlikni (kommunikatsiyalar) o'rnatish;
- firma xodimlarining shaxsiy imkoniyatlarini (qobiliyatlarini) to'liq namoyon etishlari uchun zarur shart-sharoitlar yaratish;
- firma faoliyatining umumiy natijalarida har bir alohida xodimning shaxsiy hissasi ifodalanishiga erishish;
- atrof-muhitda ro'y beradigan har qanday o'zgarishlarga o'z vaqtida va munosib ravishda munosabat bildirish;
- odamlar bilan ishlashda ularning o'z mehnat faoliyatidan qanoat hosil qilishiga alohida e'tibor berish;
- menejerlarning hamkorlik rishtalarini o'rnatish niyatida ishchi guruhlari bilan bevosita ishlash bilishi;
- menejer ish jarayonida kim bilan muloqotga kirishishidan qat'iy nazar, hammaning fikrini tinglay bilishi lozim;
- menejment sohasida biznes etikasiga qat'iy amal qilish muvaffaqiyat garovidir;
- insonlarga ishonish va ular bilan halol munosabatda bo'lish;
- menejmentning quyidagi asoslariga tayanish: sifat, tejamkorlik, servis, fan yutuqlarini joriy etish, resurslar ustidan nazorat o'rnatish, personal bilan ishlash;
- shaxsiy layoqat va salohiyatni uzluksiz takomillashtirish.

Zamonaviy menejmentning ijtimoiy jihatdan yo'naltirilishi

Zamonaviy menejment nazariyasida tashkilotni tarkibiy elementlarga boy tuzilma va u tashqi muhitning ajralmas qismi, deb e'tirof etiladi.

Pirovard natijada tashkilotning mavjud bo'lishi va faoliyat yuritishi aynan shu tarkibiy elementlarning o'zaro munosabatiga bog'liq.

Tashkilotlar o'z faoliyati uchun jamiyat oldida mas'uldir. Mas'uliyat doirasi tashkiliy va iqtisodiy samaradorlikni, ijtimoiy bandlikni, joriy qonunchilikka amal qilinishini ta'minlash, foyda olish bilangina chegaralanib qolmaydi. Ular o'z ixtiyoridagi resurslarni va kuch-g'ayratlarini bevosita ijtimoiy muammolarning yechimiga yo'naltirishlari lozim. Boshqacha aytganda, tashkilotlar jamiyatning ravnaq topishiga o'z ulushlarini qo'shishi kerak. Bundan tashqari tashkilotlar umumahamiyatga molik masalalarga, xususan, atrof-muhitni ishlab chiqarishning zararli ta'siridan himoyalashga, ijtimoiy sog'liq va tinchlikni saqlashga, fuqarolik huquqlarining buzilmasligiga alohida e'tibor berishi, iste'molchilar manfaatini ko'zlab ish yuritishi lozim.

Tashkilotlar ijtimoiy mas'uliyatni his etishi lozimmi yoki yo'qmi?

HA: chunki:

- tashkilot aniq jamiyatning ajralmas qismidir. Demak, u o'z faoliyatini ijtimoiy mas'uliyatni his etgani holda amalga oshirmog'i, jamiyatda qaror topgan ijtimoiy qadriyatlar va axloq me'yorlariga asoslanishi lozim;

- ushbu masalaga ijobiy munosabatda bo'lish oqibatida biznes uchun istiqbolli shart-sharoitlar yaratiladi. Zero, tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan ijtimoiy ahamiyatga molik har qanday chora-tadbirlar pirovard natijada tashkilotning imidjini yanada yuksaltiradi;

- masalaga bu xil yondashish doimiy ravishda o'zgarib turuvchi ijtimoiy ehtiyojlar va umidvorlikni e'tiborga olib ish yuritishga qulaylik yaratadi;

- tashkilotlar ixtiyorida moddiy va o'zga tashkiliy resurslarning mavjudligi ijtimoiy ahamiyatga molik muammolarni ijobiy hal etish uchun zamin tayyorlaydi;

YO'Q, chunki:

- masalaning bu tarzda qo'yilishi maksimal darajada foyda olish tamoyiliga zid keladi;

- ijtimoiy ehtiyojlar muammosiga o'ralashib qolishga sabab bo'ladi. Bu kabi sarf-xarajatlar pirovard natijada mahsulot tannarxiga ta'sir o'tkazadi, chunki ularning o'rmini qoplash maqsadida narxlar oshiriladi, mahsulot sifati pasayadi. Demak, mahsulotning raqobatbardoshligi kamayadi;

- bu kabi faoliyat haqida keng ommaga hisobot berilmaydi, chunki menejer o'z lavozimiga tanlov asosida tayinlanmaydi;
- ijtimoiy masalalar bilan ishlash tajribasi yetishmaydi.

II bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Ilk davlatlar bundan 5 ming yil avval qadimgi Misr va Ikki daryo (Dajla va Frot) oralig'ida paydo bo'lgan. So'ng davlatchilik tizimi birin-ketin 4-3,5 ming yil avval Yunoniston, Kichik Osiyo, Eron, Kavkazorti, Hindiston, Xitoy va O'rta Osiyo hududlarida shakllanadi. Boshqaruvning paydo bo'lish asoslari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish va ijtimoiy mehnat taqsimoti;
- tashqi harbiy bosqinlardan himoyalaniş zaruriyati;
- jamoadagi urf-odatlarini bajarish;
- jamiyatning ijtimoiy-amaliy vazifalar jihatdan bo'linishi.

Eng qadimgi davrlarda boshqaruvchi lavozimidagi shaxslarning (oqsoqollar, harbiy yo'lboshchilar, kohinlar) faoliyati, asosan, jamiyat uchun foydali bo'lgan va ularning axloqiy xislatlari, obro'-e'tibori jamiyatda baland mavqeni egallashlariga sabab bo'lgan. Ammo bunday shaxslar rag'batlantirib borilgani uchun bora-bora alohida to'q oilalar paydo bo'ldi va shu tariqa jamoadagi hokimiyat meros tariqasida otadan o'g'ilga o'ta boshladi.

O'zbekiston tarixida boshqaruv asoslari va tamoyillarining shakllanishi chuqur ildizga ega. Uning dastlabki bosqichlari qadimgi davr va o'rta asrlarga oiddir.

IX–XII asrlarda O'zbekiston va O'rta Osiyoda Somoniylar, Qoraxoniylar, Xorazmshohlar sulolalari boshqargan yirik davlatlar vujudga keldi.

Davlatchilikning yangi bosqichi XIV asr oxiri – XV asrni o'z ichiga olib, Amir Temur va temuriylar sulolasi hukmronligi davri bilan uzviy bog'liqdir.

Mustaqillik yillarida O'zbekistonda boshqaruv va menejment. O'zbekiston demokratik huquqiy davlatni barpo etish va fuqarolik jamiyatini shakllantirish yo'lidan dadil qadamlar bilan bormoqda. Hozirgi vaqtda mamlakatimiz boshqaruv tizimida demokratik davlatlar tajribasida sinalgan qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatlari o'rtasida barqaror muvozanat, bir-birining faoliyati ustidan nazorat qilish va o'zaro chegaralab turishni ta'minlovchi

mexanizmlar shakllantirildi. Bu mexanizmlar Konstitutsiya va qonunlarda mustahkamlangan.

Tayanch iboralar

Menejmentning klassik yoʻnalishi; ilmiy menejment; maʼmuriy tamoyillar; insoniy munosabatlar harakati; menejment panjarasi; boshqaruv tizimi; boshqaruv darajasi; tashkiliy va iqtisodiy samaradorlik; zamonaviy menejment; menejment panjarasi.

Nazorat savollari

1. Boshqarish nazariyasi vujudga kelish jarayoni va shakllanish bosqichlari qanday kechgan?
2. Dastlabki davrlarda boshqaruvning harbiy harakatlarga ega boʻlganligi qaysi xususiyatlari bilan ajralib turgan?
3. Boshqarishning rivojlanishiga hissa qoʻshgan Oʻrta Osiyo allomalaridan kimlarni bilasiz?
4. Boshqarishning fan sifatida shakllanishiga kim birinchi boʻlib hissa qoʻshgan?
5. Boshqarishning nazariyasi maktablarining qaysi turlari mavjud?
6. G.Emirson qanday nazariyani ilgari surgan?
7. “Insoniy munosabatlar” nazariyasining mohiyati nimalardan iborat?
8. Hozirda amal qilinayotgan jamiyatning rivojlanish bosqichida zamonaviy boshqarish nazariyasining ahamiyatli tomonlarini sanab oʻting.

III BOB. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKSIYALARI

3.1. Boshqarishning maqsadi va ularga qo'yiladigan talablar

Muayyan omillarga erishish yoxud ularni saqlab qolish boshqaruvning bosh maqsadidir. Boshqaruv maqsadlari hamisha istiqbolli rivojlanishni nazarda tutuvchi gipotezalarga asoslanadi. Shuning uchun bu xil gipotezalarning puxtaligi samarali natijaga erishish uchun muhim garovga aylanadi.

Istiqbolli rivojlanish rejasi qanchalik uzoq vaqtni qamrab olsa, boshqaruv maqsadlari shunchalik ehtimoliy tusga ega bo'ladi. Boshqaruv maqsadlarini izohlashda eng avvalo, maqsad o'zi nima ekanligiga aniqlik kiritib olish lozim.

• Maqsad – bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab, o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq sohaga, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baholash me'yorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funksiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

Boshqaruvning maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim (3.1-jadval).

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar¹⁵

№	Talablar	Izoh
1.	Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak	Agar qayerga borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi
2.	Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak	Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi. Maqsad bu navbatdagi bosqichda "jang" bilan zabt qilinadigan hamisoli cho'qqi. Buni zinhor unutmaslik darkor. Shu "jang"da g'olib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kerak. Undan ortiqcha ham, kam ham emas, vassalom
3.	Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak	Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir
4.	Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor	Maqsad, uni boshqarish prinsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak
5.	Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak	Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin bo'ladi
6.	Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak	Bu umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" (дерево целей)ni tuzishni talab qiladi

Boshqaruv maqsadlarining turlari va tavsifi

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (3.2-jadval).

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan iyerarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

¹⁵ Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y., "Menejment". Darslik.-T.: "O'qituvchi", 2001. – B.702

Konkret va aniq o'lchamlarga ega bo'lgan maqsadlar. Boshqaruv maqsadlarini bu xilda belgilash tashkilot rahbariyatiga jarayon davomida navbatdagi tashkiliy qarorlarni qabul qilish va ishning borishini baholashga, tashkilot faoliyatining pirovard natijaga nisbatan nechog'lik samarali hamda to'g'riligini belgilashga imkon yaratadi.

3.2-jadval

Maqsad turlari¹⁶

№	Maqsadni turkumlash belgilari	Maqsadlar
1	2	3
1.	Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> · siyosiy maqsadlar · iqtisodiy maqsadlar · ijtimoiy maqsadlar · ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar · xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshqalar
2.	Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab	<p>Hududiy boshqarish maqsadlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> · mamlakat maqsadlari · viloyat maqsadlari · tuman maqsadlari · qishloq maqsadlari · ishlab chiqarish maqsadlari · xalq xo'jaligi maqsadlari · tarmoq (sektor) maqsadlari · korxonalar (firma) maqsadlari · yakka shaxs maqsadi
3.	Amalga oshirish muddatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> · joriy maqsadlar · istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar
4.	Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> · uzluksiz (kundalik) maqsadlar · fursatli maqsadlar · bir martalik maqsadlar
5.	Kutiladigan natijalarga qarab	<ul style="list-style-type: none"> · pirovard maqsadlar · oraliq maqsadlar
6.	Murakkablik darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> · oddiy, an'anaviy maqsadlar · muammoli maqsadlar · innovatsion maqsadlar

¹⁶ Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y., "Menejment". Darslik.-T.: "O'qituvchi", 2001. – 702-b

Maqsadlarni vaqt o'lchovini hisobga olib belgilash. Mazkur tamoyilga ko'ra eng avvalo, uzoq muddatga, so'ngra o'rtacha va qisqa vaqt oralig'iga mo'ljallangan maqsadlar belgilab olinadi. Maqsadlarning real tarzda qo'yilishi, ya'ni mavjud shart-sharoitlarda ularga erishish mumkin bo'lishi lozim. Turli tashkiliy maqsadlarning bir-biriga zid kelmasligiga alohida e'tibor berish shart.

Vazifalar pirovard natijaga erishish uchun avvalroq bajarilishi lozim bo'lgan aniq tadbirlardir.

Alohida xususiyatlari. Tashkiliy vazifalar faoliyatning bevosita maqsadlarini ifodalaydi. Ularni miqdoriy jihatdan o'lchash mumkin. Odatda vazifalar, deb aniq ijrochining zimmasiga yuklangan va bajarilish muddatlari aniq belgilangan ish(lar)ni nazarda tutishadi.

Texnik jihatdan olganda tashkiliy vazifalar konkret lavozimga nisbatan belgilanadi. Har bir lavozim doirasida bajarilishi shart bo'lgan ishlar majmuyi pirovard natijaga erishish yo'lidagi muhim bosqich sanaladi.

Tashkiliy vazifalar kategoriyasi:

odamlar bilan ishlash;
predmetlar bilan ishlash;
axborot bilan ishlash.

Maqsadlar shajarasi:

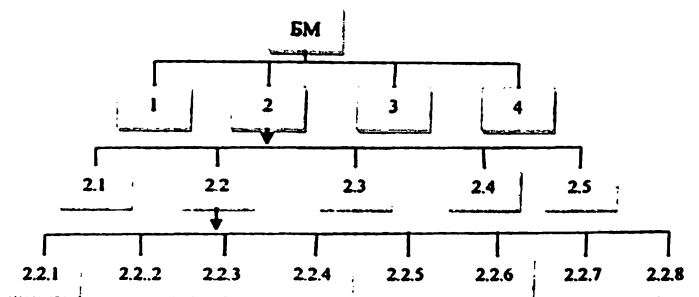
Maqsadning muayyan iyerarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga bo'linishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

"Maqsadlar shajarasi" bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviri (3.1-chizma).

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

“Maqsadlar shajarasi” iyerarxiya ko‘rinishidagi bir necha darajalardan:

- *bosh maqsad*;
- *I darajali kichik (asosiy) maqsadlar*;
- *II darajali kichik maqsadlar* va hokazolardan tashkil topadi.



3.1-chizma. Maqsadlar shajarasi¹⁷

“Maqsadlar shajarasi”ning tashkiliy ishlanmasini mamlakatimiz oldiga qo‘yilgan bosh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog‘liqligi misolida ko‘rishimiz mumkin.

Maqsadlar shajarasining modeli amaliy faoliyat uchun juda qulay vosita bo‘lib, u boshqaruvchilikning tashkiliy maqsadlari va vazifalarini belgilashga nisbatan tizimli (tartibli) yondashuvga imkoniyat beradi. Maqsadlar shajarasi yordamida ularning tartiblashtirilgan iyerarxik tuzilmasi ta’riflanadi.

Tashkiliy faoliyatning umumiy maqsadi.

Tashkilotning kichik tizimlari faoliyatini belgilovchi bosh maqsadlarga quyidagilar kiradi:

- ishlab chiqarish;
- marketing;
- personal;
- moliya.

Bosh maqsad(lar)ni kichik maqsadlarga ajratish qoidalari:

- bosh (umumiy) maqsad faoliyatning pirovard natijasini ifodalashi lozim;

¹⁷ Sharifxo‘jaev M., Abdullayev Yo. Menejment. T., “Mehnat”, 2000.

- umumiy tashkiliy maqsadning iyerarxik tuzilmasini tuzish davomida ushbu muhim tamoyilga e'tibor berish lozim: faoliyatning kelgusi bosqichidagi maqsadlarga yetishish uchun ilgarigi bosqichning maqsadlarini ro'yobga oshirish lozim;

- tashkiliy faoliyatning turli xil bosqichlarida maqsadlarga erishish yo'llariga emas, balki ularning mazmuni (natija)ga e'tibor berish shart;

- tashkiliy faoliyatning har bir bosqichida qo'yiladigan maqsadlar tamomila mustaqil bo'lishi, biri-biridan kelib chiqmasligi kerak;

- maqsadlar shajarasining asosini belgilangan vaqt mobaynida ma'lum tartibda bajarilishi mumkin bo'lgan vazifalar majmuyi tashkil etishi lozim;

- umumiy tashkiliy maqsadning kichikroq maqsadlarga ajratilishida bosh maqsadning murakkabligi, ko'lami va tashkiliy tuzilmasini e'tiborga olish muhimdir;

- tashkiliy maqsadlarni belgilash jarayonida nafaqat maqsadlar shajarasiga, balki maqsadlarning rivojlanish dinamikasiga ham alohida e'tibor berish lozim. Tashkilot faoliyatining istiqbol rejasini tayyorlash chog'ida jarayonning dinamik modelidan foydalaniladi.

Maqsadlar (natija)ga ko'ra boshqarish konsepsiyasi: umumiy tavsifi

Maqsadlar (natija)ga ko'ra boshqarish konsepsiyasi

Maqsadlarga ko'ra boshqarish konsepsiyasi ilk marotaba Piter Drukerning 1954-yilda nashr etilgan "Menejment amaliyoti" nomli kitobida qayd etilgan. Unga ko'ra boshqaruvchilik faoliyatining yaxlit tizimi sifatida menejment tashkilot oldiga qo'yilgan barcha maqsad va vazifalarning bajarilishini ta'minlashga xizmat qiladi. Shu sababdan boshqaruv tizimining har bir pog'onasida turgan rahbarlar o'z vakolatlari doirasidan kelib chiqib, oldida turgan aniq maqsadlarni yaxshi anglashi kerak. Ushbu asosda maqsadli faoliyatning muayyan davrida menejer qo'l ostidagi xodimlarning faoliyatini yo'lga qo'yishi lozim. Menejmentning umumiy maqsadlari va vazifalari boshqaruvchilik tizimining barcha pog'onalaridagi menejerlar bilan bahamjihat



Source: Richard Crow AP Images

ishlab chiqiladi. *Maqsad (natija)ga ko'ra boshqarish jarayonining bosqichlari:*

- boshqaruv tizimining barcha pog'onalaridagi menejerlarning vakolatlari va majburiyatlari ko'lami belgilanadi;
- belgilab qo'yilgan majburiyatlar doirasida boshqaruvning maqsadi va vazifalari ishlab chiqiladi, so'ngra o'zaro muvofiqlashtiriladi;
- tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga real darajada erishish imkoniyatlari va vositalari rejalashtiriladi;
- har bir pog'onadagi menejerning faoliyati nazorat ostiga olinadi, tahlil qilinadi, baholanadi. Olingan natijalarga ko'ra berilgan topshiriqlarga tegishli tuzatishlar kiritiladi. Bu holatda faoliyat maqsadlarini qaytadan muvofiqlashtirish zaruriyati tug'ilishi mumkin.

Konsepsiyaning foydali jihatlari:

- boshqaruv tizimidagi har bir menejer o'zining va tashkilotning maqsadlarini aniq va to'g'ri tasavvur etsagina ish unumdorligi oshadi;
- umumiy tashkiliy maqsadlar va vazifalarni belgilash jarayonida barcha pog'onadagi menejerlarning bevosita ishtiroki ta'minlangan taqdirda, ularning o'z ishiga qiziqishi hamda mas'uliyati ortadi;
- pirovard natijaga bosqichma-bosqich erishish imkoniyatining mavjudligi. Zero, rejaga muvofiq ma'lum vaqt mobaynida muayyan natijalarga erishish ko'zda tutiladi;
- rahbarlar bilan xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilash, nazorat tizimi faoliyatini takomillashtirish imkoniyatlari paydo bo'ladi.

Konsepsiyaning kamchiliklari:

- mazkur nazariy tizim boshqaruvning tashkiliy samaradorligi past bo'lgan korxonalarda (tashkiliy faoliyat maqsadlari va vazifalari yuqoridan tushirilib, quyi bo'g'in menejerlarining ushbu jarayonida ishtiroki ta'minlanmasa) yaxshi natija bermaydi;
- shaxsiy motivlashtirishning sustligi, boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun muhim bo'lgan axborotning yetishmasligi holatlarida, nazorat tizimining faoliyati qoniqarsiz bo'lsa, bu konsepsiyadan foydalanib bo'lmaydi.
- konsepsiyaga asosan ish yuritilsa, rahbarlarning diqqat-e'tibori kundalik ishlar va yaqin oraliqdagi maqsadlarga erishish bilan bog'liq

bo'lib qoladi. Holbuki, faoliyatning pirovard natijasi (uzoq fursatga rejalashtirilgan ishlar)ga qarab ish tutmoq lozim:

- ma'lum shart-sharoitlarda ushbu konsepsiyaga amal qilish oqibatida odamlarning ijodkorligi va tashabbuskorligi bo'g'ilishi mumkin.

Menejmentda uslubiy yondashuvlar. tizimli-majmuaviy va dasturiy-maqsadli yondashuvlar

Tizimli-majmuaviy yondashuvning mazmun-mohiyati.

Boshqaruvning ilmiy jihatdan asoslanganligi va samaradorlik prinsipi tizimli-majmualiy yondashuv uchun obyektiv asos bo'ladi.

Tizimli-majmuaviy yondashuvning mohiyati quyidagi tarzda ifodalanishi mumkin: har qanday alohida obyektga murakkab tizim, deb qarash kerak. O'z navbatida, u yanada murakkabroq boshqa tizimning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Tizimli-majmuaviy yondashuvning xarakterli xususiyatlari:

- xolislik;
- aniqlik;
- tadqiqot;
- obyektning to'liq qamrab olinishi;
- determinizm tamoyilining e'tiborga olinishi.

Tizimli-majmuaviy yondashuvning tarkibiy elementlari:

- elementar jihatdan – tizimning tarkibiy elementlarini aniqlash;
- tuzilmaviy jihatdan – tizimning tarkibiy elementlari orasidagi ichki aloqadorlik va bog'lanishlarni aniqlash;
- funksional jihatdan – bajariladigan funksiyalarni aniqlash;
- kommunikativ jihatdan – tadqiqot obyektining o'zga obyektlar bilan o'rnatilgan tashqi aloqalarini aniqlash;
- integrativ jihatdan – tizimni saqlashga, rivojlantirishga va takomillashtirishga xizmat qiluvchi omillar hamda manbalarni aniqlash;
- tarixiy jihatdan – tizimning shakllanishini, rivojlanishi va istiqbollarni o'rganish;
- maqsadni belgilash jihatidan – tizimning rivojlanish maqsadlarini ilmiy aniqlash;
- resurslashtirish ehtiyojlari jihatidan – muayyan muammoni hal etish uchun zarur resurslarning hajmi va tuzilishini aniqlash.

Dasturiy – maqsadli yondashuvning o‘ziga xos jihatlari

Mazkur yondashuv mazmunan maqsadga yo‘naltirilganlik, belgilanayotgan tadbirlarning majmuaviyligi, vazifalarning adresliligi, ularning majburiy ravishda ijro etilishi talabining qo‘yilishi, ijro muddatlarining aniq belgilanishi, resurslarning aniq manbalari ko‘rsatilishi kabi elementlarning uzviy bog‘liqligini ifoda etadi.

Alohida xususiyatlari:

- bu xil yondashuv tizimli-majmuaviy yondashuv bilan uzviy aloqador;
- faoliyatni dasturlashtirish davomida qo‘llaniladi;
- maqsadga yo‘naltirilgan dasturlar majmuasini ishlab chiqish vaqtida qo‘llaniladi.

Mazkur yondashuv nuqtayi nazaridan menejmentga nisbatan qo‘yiladigan talablar:

- muammoning aniq qo‘yilishi;
- maqsadni aniq va to‘g‘ri ifodalash;
- belgilangan maqsadga erishish uchun muhim bo‘lgan resurslarni va ijro muddatlarini o‘zaro bog‘lay bilish.

Dasturiy-maqsadli yondashuvni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlar:

- ilmiy jihatdan asoslangan maqsadlarni belgilash;
 - maqsadga erishishning turli variantlarini ishlab chiqish;
 - qo‘yilgan maqsadga erishish uchun zarur resurslarning hajmi va tuzilishini aniqlash;
 - tizimning amal qilish tamoyilini ifodalovchi modelni yaratish.
- Bu model real mavjud va kelgusida jalb etilishi mumkin bo‘lgan resurslardan qay tarzda va qay miqdorda foydalanish imkoniyati borligini hisobga olib tayyorlanadi;
- taklif etilayotgan muqobil qarorlardan birini tanlab olish prinsipi uchun asos bo‘ladigan mezonlarni ishlab chiqish.

3.2. Boshqarish funksiyalari

Dastlab “funksiya” va “vazifa” iboralarining lug‘aviy ma’nosi to‘g‘risida ikki og‘iz so‘z.

“Funksiya” - lotincha so‘z bo‘lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma’nolarni bildiradi.

“Vazifa” - amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo‘lgan masala, erishilishi lozim bo‘lgan, ko‘zda tutilgan maqsad. Yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

“Funksiya” tushunchasi “vazifa” tushunchasiga nisbatan torroq ma’noga ega. Zero, funksiya faqat o‘z faoliyat doirasidagi vazifalarni o‘z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonada muhandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa o‘z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo‘lishi mumkin.

Boshqarish funksiyasi, deganda u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir tipdagi ishlar majmuyi tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o‘rganish boshqaruv jarayonini to‘g‘ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog‘liq funksiyalar paydo bo‘ladi.

Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya’ni:

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiallar sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarini tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog‘liq funksiyalar paydo bo‘ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xomashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta’minot vositalari zarur.

Shundan keyin:

- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish;
- mehnatni tashkil qilish;

- ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chiqadi.

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'layapti. Zero:

Funksiyalar faoliyat turlarini, subyektning boshqarish obyektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishini aks ettiradi.

Boshqaruv funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

Boshqarish funksiyasi boshqaruv apparatining izchil xatti-harakatidir.

Shunday qilib, menejment boshqaruv tizimi faoliyatidagi ish jarayonida o'z imkoniyatini namoyon etadi. U mehnat jarayonining barcha jihatlarini qamrab oladi. Menejment jarayoni tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadga erishish uchun rahbar bilan xodimlar birgalikdagi xatti-harakatlari yig'indisidir. Menejment jarayoni operatsiyalar, ularni amalga oshirish bosqichlari, vosita va usullari bilan xarakterlanadi. Boshqaruv davrining izchil o'zgarib turuvchi bosqichlariga muvofiq holda operatsiyalar, rahbarning xatti-harakati boshqarish funksiyasini o'zida namoyon etadi. Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ularni mukammal ko'rib chiqamiz (3.3-jadval).

3.3-jadval

Boshqarishning asosiy funksiyalari¹⁸

№	Asosiy funksiyalar	Funksiyalarning mazmuni va o'rni
1.	Rejalash-tirish	Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi Bu rejada: boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi; vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi; xalq xo'jaligi bo'g' inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi

¹⁸ Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y., "Menejment". Darslik.-T.: "O'qituvchi", 2001. – 702-b

- xodimlarning uy-joyga bo'lgan ehtiyojini, sotsial madaniy-
ma'naviy ehtiyojlarini qondirish,
 - moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;
 - ijtimoiy humoyani ta'minlash va h.k.
 - boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari, ya'ni:
 - xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro
munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;
 - xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiya-
lash, adolat tuyg'usini, bulum va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga
xizmat qilish va h.k.
 - Boshqarishning tashkiliy funksiyalari, ya'ni:
 - ishlab chiqarishni tashkil qilish;
 - o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;
 - barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti,
vakolat va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni
belgilash;
 - boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish
tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.
- Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qismlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

III bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Ish jarayonini rejalashtirish, deganda boshqaruv obyektining zimmasiga yuklanadigan vazifa, uning oldiga qo'yiladigan aniq maqsad nazarda tutiladi. Faoliyatni rejalashtirish – yagona maqsad yo'lida barcha tashkilot a'zolarining sa'y-harakatlarini (urinishi, izlanishi) uyg'un birlashtirishga yordam beruvchi vositadir. Boshqaruv tub ma'noda aynan faoliyatni rejalashtirishdan boshlanadi. Qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish jarayonini tashkillashtirish – tashkiliy jihatdan ilgari surilgan vazifani bajarishga kirishish uchun zarur shart-sharoit yaratish demakdir. Ko'zlangan maqsad yo'lida boshqariluvchi tizimning barcha elementlari o'rtasida samarali aloqadorlikni ta'minlashga imkon beruvchi munosabatlarni o'rnatish zarur.

Boshqaruvchilik faoliyatining yaxlit tizimi sifatida menejment tashkilot oldiga qo'yilgan barcha maqsad va vazifalarning bajarilishini ta'minlashga xizmat qiladi. Shu sababdan boshqaruv tizimining har bir pog'onasida turgan rahbarlar o'z vakolatlari doirasidan kelib chiqib, oldida turgan aniq maqsadlarni yaxshi anglashi kerak. Ushbu asosda maqsadli faoliyatning muayyan davrida menejer qo'l ostidagi xodimlarning faoliyatini yo'lga qo'yishi lozim. Menejmentning umumiy maqsadlari va vazifalari boshqaruvchilik tizimining barcha pog'onalaridagi menejerlar bilan bahamjihat ishlab chiqiladi.

Boshqaruv funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

Boshqarish funksiyasi boshqaruv apparatining izchil xatti-harakatidir.

Menejment boshqaruv tizimi faoliyatidagi ish jarayonida o'z imkoniyatini namoyon etadi. U mehnat jarayonining barcha jihatlarini qamrab oladi. Menejment jarayoni tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadga erishish uchun rahbar bilan xodimlar birgalikdagi xatti-harakatlari yig'indisidir. Menejment jarayoni operatsiyalar, ularni amalga oshirish bosqichlari, vosita va usullari bilan xarakterlanadi. Boshqaruv davrining izchil o'zgarib turuvchi bosqichlariga muvofiq holda operatsiyalar, rahbarning xatti-harakati boshqarish funksiyasini o'zida namoyon etadi.

Tayanch iboralar

Tashkiliy faoliyat; boshqaruv maqsadi; maqsadlar shajarasi; bosh maqsad; ikkilamchi maqsad; boshqaruv funksiyalari; rejalashtirish; muvofiqlashtirish; tashkil etish.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv maqsadi va uning mohiyati nima?
2. Boshqaruvning maqsadlarining turkumlanishi?

3. Maqsadga ko'ra boshqarishning mohiyati?
4. Boshqaruvda dasturiy – maqsadli yondashuvning o'ziga xos jihatlarini aytib bering.
5. Bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasini izohlab bering,
6. Bir yo'nalishli (chiziqli) – shtabli boshqaruv tuzilmasini tushuntirib bering.
7. Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?
8. Boshqarishning umumiy va aniq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?

IV BOB. BOSHQARISHNING TASHKILIY STRUKTURALARI

4.1. Firmadagi boshqaruv organlarining tashkiliy tuzilmasi: umumiy ta'rifi

Tashkilotni boshqarish tuzilmasi o'zaro bog'langan turli elementlarning tartiblashtirilgan majmuyidir. Mazkur elementlar o'rtasida barqaror aloqalar mavjud bo'lib, ular zamirida tashkiliy tuzilma yaxlit tizim sifatida rivojlanishi va amal qilishi mumkin.

Tashkiliy tuzilma doirasida boshqaruv jarayoni ro'y beradi va uning ishtirokchilari o'rtasida muayyan funksiyalar hamda vazifalar o'zaro taqsimlanadi. Shu nuqtayi nazardan olib qaralsa, tashkiliy tuzilma umumiy boshqaruv bilan bog'liq faoliyatni o'zaro taqsimlash va muvofiqlashtirish (koordinatsiyalash) demakdir. Mazkur jarayon davomida tashkiliy maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati amalga oshiriladi. Boshqaruv tuzilmasi tarkiban qismlarga ajratilgan tashkiliy faoliyat maqsadlarini va xatti-harakatlarni o'zaro muvofiqlashtiruvchi aloqalarni qamrab oladi.

Tashkiliy tuzilma elementlari:

- boshqaruv tizimining subyekti boshqaruvning muayyan funktsiya bilan mashg'ul shaxs;
- boshqaruv organi – muayyan aloqadorlikda bo'lgan boshqaruvchilar guruhi (birlamchi boshqaruv tuzilmalari);
- birlamchi boshqaruv tuzilmalari – umumiy rahbarga bo'y-sungan, ammo qo'l ostida boshqariladigan xodimlari bo'lmagan boshqaruvchilar guruhi (bir yo'nalishli boshqaruv tizimi).

Tashkiliy boshqaruv tuzilmasidagi o'zaro aloqalar:

- gorizontaal yo'nalishdagi aloqalar – odatda, bir pog'onali munosabatlardan iborat bo'lib, harakatlarni o'zaro muvofiqlashtirishga asoslanadi;

- vertikal yo‘nalishdagi aloqalar – bir necha pog‘onali boshqaruv tizimi sharoitida shakllanadi va o‘zaro bo‘ysinish tamoyiliga asoslangan munosabatlar majmuini ifodalaydi;

- bir yo‘nalishli boshqaruv tizimida qaror topgan o‘zaro aloqadorlik. Unga ko‘ra, jamiki tashkiliy masalalar yuzasidan yuqori turuvchi rahbarga bo‘ysunish tamoyili amal qiladi;

- funksional aloqadorlik muayyan guruhga mansub muammolarni hal etish davomida funksional rahbarga bo‘ysunishga asoslangan munosabatlar.

Tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish tamoyillari:

- boshqaruv tuzilmasi tashkiliy faoliyatning maqsad va vazifalarini ifodalashi, ishlab chiqarish maqsadlariga bo‘ysundirilishi va ularga mos ravishda o‘zgarib turishi lozim;

- funksional jihatdan mehnat taqsimotini va boshqaruv tizimi xodimlarining vakolatlarini aks ettirishi lozim; bu masalalar firmaning siyosati, tashkiliy protseduralar, qoidalar va mansab yo‘riqnomalari bilan belgilanadi. Odatda, bu xil vakolatlar mansab pog‘onasi yuksalgan sari kengayib boradi;

- rahbarlik vakolatlari tashqi omil, madaniyatlilik darajasi, shaxsiy qadriyatlar, jamiyatda qaror topgan an‘analalar va me‘yorlar ta‘sirida chegaralanishi mumkin;

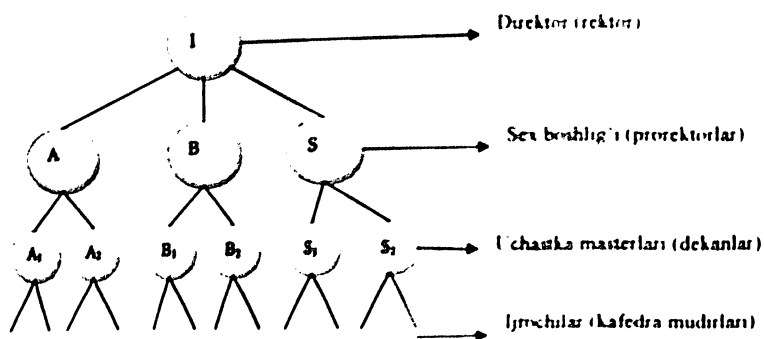
- bu o‘rinda bir masalaga alohida ahamiyat berish lozim, ya‘ni bir tomondan, ma‘lum bir mansabdagi shaxsning zimmasiga yuklatiladigan majburiyat (funksiya)lar vakolatlar ko‘lamiga mos kelishi shart, ikkinchi tomondan, malaka va madaniyat darajasi o‘zaro mos tushmog‘i kerak.

Bir yo‘nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasi

Alohida xususiyatlari (4.1-rasm):

- iyerarxik shaklga ega bo‘lgan tashkiliy tuzilma bo‘lib, unda yuqoridan quyiga tomon bo‘ysunish tamoyili joriy etiladi;

- ushbu tashkiliy tamoyilga asosan har bir bo‘linmaga rahbarlikni amalda bir kishi bajaradi. O‘z vakolatlari doirasida u hamma masalalarni hal etishga haqli. O‘z navbatida, bu rahbar xodim lavozimi bo‘yicha o‘zidan yuqoriroqda turgan rahbarga bo‘ysunadi;



4.1-rasm. Boshqarishning chiziqli strukturasi

- bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasida tashkiliy rahbarlik funksiyasini bajaruvchi tizim ishlab chiqarish ehtiyojlarini nazarda tutib qismlar (bo'g'inlar)ga ajratiladi. Bunda ishlab chiqarishning markazlashuvi, ayrim texnologik xususiyatlar, mahsulot nomenklaturasi va boshqa shu kabi elementlar nazarga olinadi;

- bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasi amal qiladigan tashkilotlarda yakka rahbarlik tamoyili o'rnatiladi. Bu alohida olingan bir shaxs jami tashkiliy masalalar yuzasidan qarorlar qabul qilishini anglatadi. Barcha xodimlar rahbarning farmoyishlarini ijro etishi lozim. Mazkur prinsipga muvofiq boshqaruvning iyerarxik pog'onasida yuqoriroq lavozimga ega bo'lgan shaxs personalga ularning bevosita rahbarini chetlab o'tib, hech qanday farmoyish bera olmaydi;

- bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasi ko'pincha kichik va o'rta hajmdagi korxonalarda qo'llaniladi.

Bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasini joriy etilishi afzal tomonlari:

tashkiliy masalalar bo'yicha farmoyishlar bir markazdan aniq tarzda beriladi;

tashkiliy tuzilma miqyosida ijrochilik funksiyasining muvofiqlashtirilishi;

rahbariyat va personal o'rtasida aniq tarzda tartiblashtirilgan o'zaro aloqadorlik tizimining mavjudligi;

to'g'ridan to'g'ri beriladigan farmoyishlarga javoban tezkorlik bilan munosabat bildirish imkoniyatining mavjudligi;

aniq vazifa ijrochilari barcha rahbarlik pog'onalarida muvofiqlashtirilgan va resurslar bilan ta'minlangan farmoyishlar asosida ish olib boradi;

har bir tashkiliy bo'linma rahbari o'z vakolatlari va majburiyatlari doirasidagi faoliyat natijasi uchun shaxsan javobgardir.

Bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasining kamchiliklari:

tashkilot rahbariga yuqori darajali talablar qo'yiladi, u tashkiliy faoliyatning barcha sohalaridan boxabar bo'lishi lozim. Ammo bunday qat'iy talablar boshqaruvchilik samaradorligining pasayib ketishiga olib kelishi mumkin;

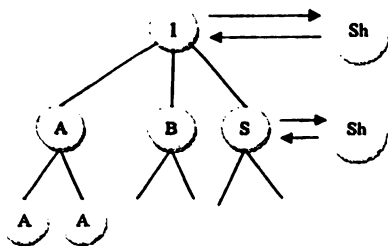
yuqori pog'onadagi menejerlarning tashvishi haddan ziyod ortib ketadi, zero ular qo'lidan o'tadigan axborotning, ish hujjatlarining ko'lami keskin oshadi, xodimlar va tashkilot rahbarlari bilan muloqotlar juda ko'payib ketadi;

turli tashkiliy bo'g'inlar faoliyatiga aloqador masalalarning yechimini topish ancha mushkullashadi;

tashkiliy qarorlarni rejalashtirish va amaliy ijrosini ta'minlash jarayonida tashkiliy tuzilmaning barcha pog'onalaridagi menejerlar ishtiroki kuzatilmaydi;

Bir yo'nalishli (chiziqli) – shtabli boshqaruv tuzilmasi

Alohida xususiyatlari (4.2-rasm):



4.2-rasm. Boshqarishning chiziqli-shtabli strukturasi

bir yo'nalishli boshqaruv tuzilmasining muayyan pog'onasida turgan rahbarga bo'ysunuvchi alohida bo'linma tashkil etilgan bo'lib,

bunda mustaqil ravishda hech qanday tashkiliy qaror qabul qilishga va o'zi bo'ysunadigan rahbarning qo'l ostidagi xodimlarga buyruq berishga haqli emas;

mazkur bo'linma (shtab)ning asosiy vazifasi o'zi bo'ysunadigan menejerga boshqaruvning ayrim funksiyalarini ijro etishga ko'maklashishdan iborat;

boshqaruvning shtabli tuzilmasi joriy etilganda yuqori pog'onadagi menejerlar qoshida malakali mutaxassislardan tashkil topgan shtab faoliyat ko'rsatadi;

shtab tuzilmasi tarkibiga nazorat, harakatlarni muvofiqlashtirish va vaziyatni tahlil qilish, tarmoq faoliyatini rejalashtirish, sotsiologik izlanishlar, huquqiy xizmat bo'linmalari kiradi;

tashkiliy faoliyat davomida shtabli tuzilmalarni tashkil etish boshqaruvchilik faoliyatining ilk taqsimoti demakdir;

ko'pincha shtabli tuzilmalarning menejerlariga funksional rahbarlik vakolatlari topshiriladi. Ular rejalashtirish-iqtisodiyot (tejamkorlik), marketing, personalni boshqarish va hisob-kitob bo'limlarining faoliyatini boshqarib boradilar.

► Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqalar.

► Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqalar.¹⁹

Tuzilmaning afzal tomonlari:

bunday vaziyatda tashkiliy boshqaruv qarorlari tobora puxtaroq ishlab chiqiladi;

bir yo'nalishli boshqaruv tuzilmasidagi menejerlarning zimmasiga yuklatilgan mas'uliyat yukini yengillashtiradi;

tashkiliy masalalarning yechimini topishga tor doiradagi yuqori malakali mutaxassislarni jalb etishga imkon beradi.

Tuzilmaning kamchiliklari:

ijrochilik mas'uliyati aniq ifodalanmaydi, chunki tashkiliy qarorlarni tayyorlashda ishtirok etuvchi shaxs ularni amalga oshirish jarayonida bevosita qatnashmaydi;

tashkiliy rahbarlik jarayonlarini uyushtirishda haddan ziyod markazlashtirishga moyillik seziladi;

¹⁹ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

tashkiliy boshqaruvchilik tizimining yuqori pog'onasida turgan rahbar zimmasiga juda katta mas'uliyat yuklatiladi.

Funksional tuzilma va uning o'ziga xos xususiyatlari

Chiziqli-shtabli strukturadan farqli o'laroq boshqaruvning funksional strukturasi rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar birlashtirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Boshqarish apparatini funksional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funksiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;

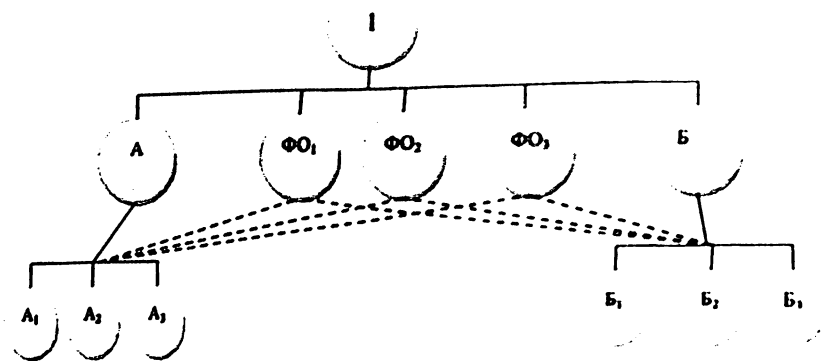
jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;

o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;

chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo'lishi kerak (4.3-rasm).

A, B - sex boshliqlari, funksional organlar fo_1 - marketing bo'yicha direktor o'rinbosari, funksional rahbar fo_2 - ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari, funksional rahbar fo_3 - moliya va reja bo'yicha direktor o'rinbosari, funksional rahbar A_1, A_2, A_3 - ijrochilar, B_1, B_2, B_3 - ijrochilar.

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining ($A_1, A_2, A_3, B_1, B_2, B_3$) faoliyatini boshqaradi (punktir chiziq'larga e'tibor bering). Funksional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi sexlarning reja byurolariga rahbarlik qiladi.



4.3-rasm. Boshqarishning funksional strukturasi

Bunda ham funksional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha iyerarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq, bunday bo'ysunish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysunishdir. Masalan, korxonada reja bo'limining boshlig'i sex reja byurosi boshlig'iga, hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega bo'lmaydi. Biror ma'muriy buyruqni korxonada direktori sex boshlig'iga berishi mumkin, sex boshlig'i esa sex reja byurosi boshlig'iga shunday buyruq bera oladi.

Funksional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Funksional struktura boshqaruv tuzilmasi joriy etilishining afzal tomonlari:

bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv darajasining o'sishini ta'minlaydi. Masalan, marketing mutaxassisi o'z sohasini boshqa yuqori organlar rahbarlaridan ko'ra yaxshiroq, biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi;

samaradorligining kasb mahorati;

funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar;

moddiy xarajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.

Funksional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

funksional bo'limlar ishlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi;

rahbarlar vazifalari va huquqlarining yetarli darajada muvofiqlashmaganligi;

ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;

funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;

boshqaruv apparatida ishga to'ralarcha munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Dasturli-maqсадli tuzilma va uning turlari

Hozirgi zamon korxonalari faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontali bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxonada yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa:

materiallarni sarflashning yangi normasini ishlab chiqish;

mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish;

turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;

yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;

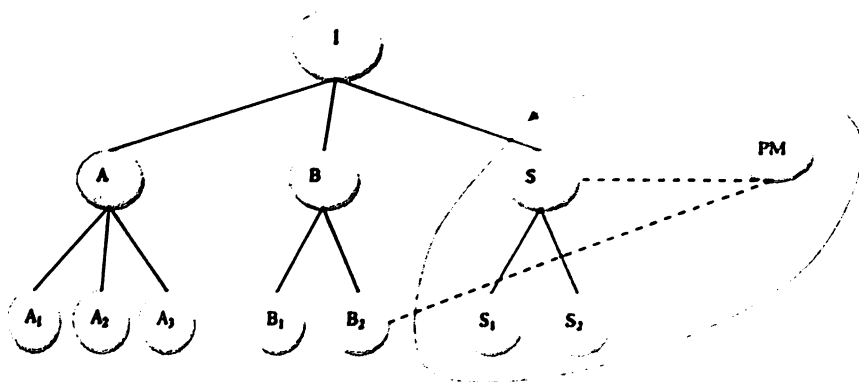
yetkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;

yangi texnologiya va texnikani joriy etish va hokozolar talab qilinadi.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontali aloqalar

juda cho‘zilib ketadi, baxs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko‘p sonli bo‘linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo‘li bilan aniqrog‘i, chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo‘li bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqсадli struktura, deb ataladi. U quyidagi ko‘rinishga ega (4.4-rasm).²⁰



4.4-rasm. Boshqarishning dasturli-maqсадli strukturasi

Bunday struktura quyidagi uch ko‘rinishda bo‘ladi:
loyiha bo‘yicha boshqaruv;
mahsulotga ko‘ra boshqaruv;
matritsaviy struktura.

Loyiha bo‘yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug‘ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo‘limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo‘lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalash guruhi tugatiladi.

Loyiha bo‘yicha boshqarish muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo‘laklarga ajratadi yoki to‘ldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funksional xizmatlari va bo‘linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi.

²⁰ Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T., “Mehnat”, 2000.

Bu organga tegishli huquqlar beriladi va u vazifalarning bajarilishi uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Loyiha bo'yicha boshqaruv ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega bo'lib, texnologik jarayonlarni bo'g'inlar, ishchilar o'rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning shu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi. Bunda bajaruvchi kishi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo'lib, rasmiy jihatdan ularga bo'ysunadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u sex boshlig'idan, jarayonlarni bajarish jarayonida esa ko'rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.

Mahsulotga ko'ra boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakkaboshchilik tamoyiliga to'la rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsali tuzilma va uning afzalliklari

Matritsaviy struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bajarishga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan (4.5-rasm).

Ushbu strukturani "to'r" ko'rinishida tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning, ya'ni:

funksional struktura;

mahsulot bo'yicha strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi.

Ko'rib turibmizki, gorizontaliga funksional vazifalar (ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur strukturaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasi ham

mahsulotni loyihalashdan to sotishgacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.²¹

Bo'lim rahbari				
	1 mahsulot	2 mahsulot	3 mahsulot	4 mahsulot
Yangi mahsulot yaratish				
Reklama qilish				
Bozorni o'rganish				
Sotish				
Moliya				
Ishlab chiqarish				
	1 guruh	2 guruh	3 guruh	4 guruh

4.5-rasm. Boshqarishning matritsali strukturasi

Boshqarishning matritsaviy strukturasi mohiyati shundaki, unda har bir xodim, ayni bir vaqtning o'zida loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funksional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki yoqlama bo'ysunadi. Bu strukturaning o'ziga yarasha afzalliklari bor. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi:

boshqarish jarayonidagi gorizontalo aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi;

qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi;

korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda ko'nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi;

²¹ Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T., "Mehnat", 2000.

chiziqli bo'ysunish vositasida bo'lim ichida byurokrtiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va hokazo.

Shu bilan bir qatorda bu strukturaga ham ayrim kamchiliklar xos. Bu uning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklarida namoyon bo'ladi. Bunday tushunmovchilik nafaqat rahbarlarni, balki ularning qo'l ostidagi kishilarning ham noqulay holatga tushib qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, boshqarishning dasturli-maqсадli strukturalari ishlab chiqarishning o'zgarib turadigan sharoitlariga moslashuvchi dinamik shakllar bo'lib, boshqaruv jarayonlarini, kadrlar bilan ishlashni ancha yengillashtiradi, belgilangan maqsadlarga tezroq va kam xarajat qilgan holda erishishga yordam beradi. Bunday strukturalar yirik ishlab chiqarish va boshqa birlashmalarda, ilmiy-tadqiqot institutlarida, shuningdek, oliy o'quv yurtlarida katta muvaffaqiyat bilan qo'llanilishi mumkin.

Boshqarishning tashkiliy strukturalari to'g'risida yakuniy xulosa chiqarar ekanmiz, quyidagilarga alohida e'tibor berilishini lozim deb hisoblaymiz. Boshqarishning ko'rib chiqilgan tashkiliy strukturalaridan birortasini ham rasmiy struktura deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxonona (firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy struktura turini o'zi tanlashi kerak.

Yaponiya korporatsiyalarining tashkiliy tuzilmasi

Agar biror bir mamlakatning korporativ boshqaruv modelini AQSh, Britaniya va boshqa rivojlangan G'arb mamlakatlaridan biri bilan solishtirishga to'g'ri kelsa, Yaponiya korporativ menejment modeli eng birinchi tanlov bo'lishi mumkin. Buning bir necha sabablari mavjud. Chunki, G'arblklarning aksariyati bu mamlakat va uning madaniyatini yaqindan bilishadi. Shuningdek, Yaponiyaning iqtisodiyoti ko'plab geografik mintaqalarda va ko'plab biznes sektorlarida yetakchi o'rinlardan birini egallashi ham sabab bo'ladi.

Yaponiyaning ana shunday muvaffaqiyatga erishishida muhim kuch bo'lib xizmat qiladigan Yapon korporativ menejmentining o'ziga xos xususiyatlarini va undagi kompaniyalari qanday ishlashi hamda ularning tashkiliy tuzilishi qanday ekanligi haqida ko'proq

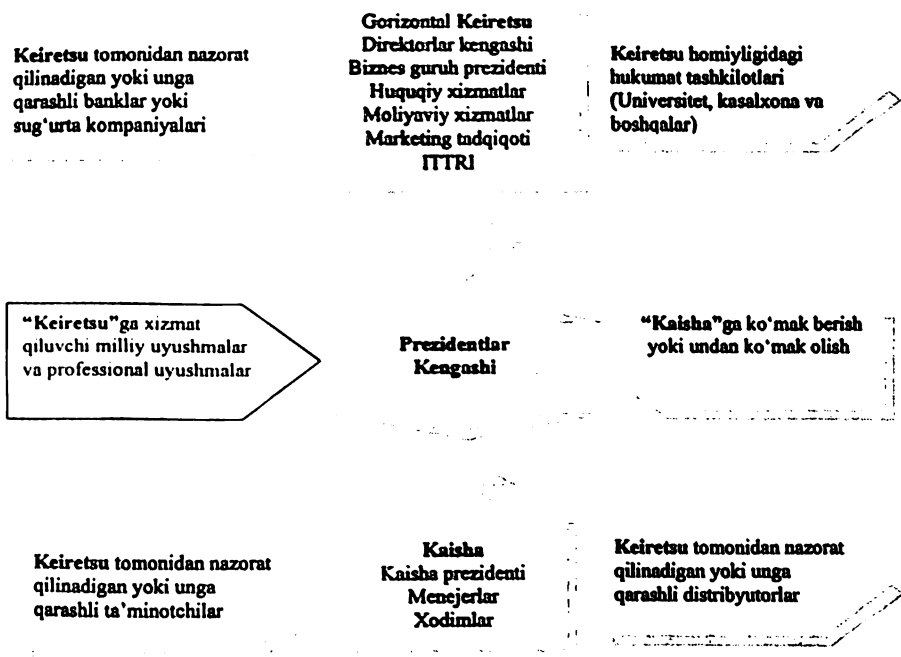
bilish uchun ularning biznes madaniyatini ham o'rganish talab etiladi. Yaponiyaning biznes madaniyatida iyerarxiyaga kuchli ishonch, jamoaviylik, jamoa maqsadlarining uyg'unlashuvi va jamoa maqsadlari uchun mas'uliyatlilik yuqori darajada namoyon bo'ladi. Biznesda yoshi ulug' yoki vakolatli shaxslarga nisbatan chuqur hurmat madaniyati ham mukammal shakllangan. Bunday madaniyatda ko'pincha, yo'riq va ko'rsatmalarga hech qanday e'tirozsiz va zudlik bilan bo'ysuniladi. Bunday madaniyatning shakllanish tarixi Konfutsiy ta'limotiga borib taqaladi. Haqiqatdan ham Yaponiyaning bunday madaniyati G'arbnikidan yaqqol farq qiladi. Boshqa so'z bilan aytganda, Yapon korporativ menejmentida vakolatli shaxs o'z bo'ysunuvchilarining ko'rsatmalarni so'zsiz bajarishlarini ko'zda tutish bilan birga, bo'ysinuvchilarga karyera maktabida ustozlik vazifasini ham bajarishadi. Hattoki, bo'ysinuvchilarning oila a'zolariga ham g'amxo'rlik qilishadi.

Yapon korporativ menejmentida asosan ikki turdagi vertikal va gorizontal integratsiyalashgan tashkiliy tuzilmalardan keng foydalanib kelinadi. Yaponiyaning yirik vertikal integratsiyalshgan "Keiretsu" tashkilotlari mamlakat va kompaniyalar rivoji uchun ko'p yillar xizmat qilib kelayotgan va sinalgan o'ziga xos tashkiliy tuzilmalardan biri hisoblanadi. Bunday tashkiliy tuzilmaga ega bo'lgan tashkilotlar tarixan ildiz otgan bo'lib, milliy madaniyatga uyg'unlashib ketgan. Lekin "Keiretsu" tashkiliy tuzilmasiga taqlid qilgan ko'plab G'arb kompaniyalari muvafaqqiyatsizlikka yuz tutgani kuzatilgan, chunki bu mamlakatlar madaniyati Yapon milliy madaniyatidan tubdan farq qiladi.

Amerika yoki Yevropalik hamkorlariga zid ravishda Yaponiya korporatsiyalari o'z xodimlarini o'zgarmas xarajatlar tarkibiga kiritishadi va ta'minotchilar bilan munosabatlarni juda yaqin qilishga moyil bo'ladi. Qaror qabul qilish jarayonida kompaniyaning barcha bo'g'inlari ishtiroki ta'minlanadi.

Moliyalashtirish kompaniyaning xususiy banklari yoki sug'urta kompaniyalari hisobidan shakllantiriladi. Kompaniya uchun zarur bo'lgan huquqiy xizmatlar va maslahatlar esa kompaniyaning mutaxassislaridan iborat bo'limlar tomonidan taqdim etiladi. Shuningdek, kompaniya va uning xodimlari manfaatlarini qo'llab-quvvatlaydigan

milliy uyushmalar va professional uyushmalar ham kompaniya bilan yaqindan hamkorlik qiladi.



4.6-rasm. Gorizontl “Keiretsu” shaklidagi Yapon korporatsiyasining tashkiliy tuzilishi (to'q shakllar tashkilotning rasmiy qismlarini ifodalaydi, och shakllar esa kompaniyaga xizmat qiluvchi tashqi tashkilotlarni ifoda etadi).

Muvafaqqiyat qozonish maqsadida, turli kichik firma (Yapon tilida “Kaisha” deb ataladi)lar “Keiretsu”ga biznes guruhni shakllantirish yoki “Keiretsu” tarmog'ini tashkil etish maqsadida birlashadilar. “Keiretsu” “Kaisha”lar uchun moliyaviy, tashkiliy, huquqiy va logistik xizmatlarni taqdim etadi. Masalan, “Mitsubishi Motors” (Kaisha) uchun avtomobil ehtiyot qismlari uchun zarur xomashyolar “Mitsubishi Biznes Group” (Keiretsu) tarkibiga kiruvchi ta'minotchilar tomonidan yetkazib beriladi. Bu esa, “Kaisha”lar uchun xomashyo uzluksizligini ta'milaydi.

Turli kichik va o'rta korxonalarining “Keiretsu”ga birlashmasliklari bozordagi katta imkoniyatlardan mahrum etilishlariga sabab

bo'ladi. Shuning uchun Yapon korporatsiyalari bilan raqobatlashish G'arb korporatsiyalariga qiyinchilik tug'diradi.

Nihoyat, bir necha yuzlab kompaniyalar birgina "Keiretsu"ga birlashishlari mumkin. Lekin shulardan ayrimlari, ya'ni 20 dan 30 tagacha bo'lgan kompaniyalarning prezidentlari "Keiretsu" Prezidentlar Kengashiga a'zo bo'ladi xolos.

Xulosa o'rinda odatiy Yapon korporatsiyalari turli tashkiliy tuzilmalarga ega. Ularning boshqaruv yondashuvi Yapon madaniyati ta'sirida uzoq yillar davomida shakllanib kelgan bo'lib, bugungi Yapon kompaniyalarining biznes muvafaqqiyatiga sabab bo'lgan.²²

IV bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Tashkilotni boshqarish tuzilmasi o'zaro bog'langan turli elementlarning tartiblashtirilgan majmuyidir. Mazkur elementlar o'rtasida barqaror aloqalar mavjud bo'lib, ular zahirida tashkiliy tuzilma yaxlit tizim sifatida rivojlanishi va amal qilishi mumkin.

Bir yo'nalishli (chiziqli) boshqaruv tuzilmasi. *Alohida xususiyatlari:*

iyerarxik shaklga ega bo'lgan tashkiliy tuzilma bo'lib, unda yuqoridan quyiga tomon bo'ysunish tamoyili joriy etiladi;

ushbu tashkiliy tamoyilga asosan har bir bo'linmaga rahbarlikni amalda bir kishi bajaradi. O'z vakolatlari doirasida u hamma masalalarni hal etishga haqli. O'z navbatida, bu rahbar xodim lavozimi bo'yicha o'zidan yuqoriroqda turgan rahbarga bo'ysunadi.

Bir yo'nalishli (chiziqli) – shtabli boshqaruv tuzilmasi. *Alohida xususiyatlari:*

bir yo'nalishli boshqaruv tuzilmasining muayyan pog'onasida turgan rahbarga bo'ysunuvchi alohida bo'linma tashkil etilgan bo'lib, bu bo'linma mustaqil ravishda hech qanday tashkiliy qaror qabul qilishga va o'zi bo'ysunadigan rahbarning qo'l ostidagi xodimlarga buyruq berishga haqli emas;

²² Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-runde, Luciara Nardon. Management Across Cultures Challenges and Strategies. Cambridge University Press. 2010. P-459.

mazkur bo‘linma (shtab)ning asosiy vazifasi o‘zi bo‘ysunadigan menejerga boshqaruvning ayrim funksiyalarini ijro etishga ko‘maklashishdan iborat.

Tayanch iboralar

Boshqaruv strukturalari; tizimli-majmuaviy yondashuv; dasturiy – maqsadli yondashuv; boshqaruv organlari; tashkiliy tuzilma; boshqaruv tuzilmasi; rahbarlik vakolatlari; chiziqli boshqaruv tuzilmasi; boshqaruvning shtabli tuzilmasi; boshqaruvning funksional strukturasini; boshqarishning dasturli-maqsadli strukturasini; matritsali tuzilma.

Nazorat uchun savollar

1. Struktura nima?
2. Boshqaruv strukturasini nima?
3. Boshqaruv tashkiliy strukturalarining qanday turlari mavjud?
4. Boshqaruvning umumdavlat organlari?
5. Boshqaruvning mahalliy organlari?
6. Tarmoq organlariga nimalar kiradi?
7. O‘z-o‘zini boshqarish organlari?
8. Chiziqli strukturaning ahamiyati?

V BOB. BOSHQARISH USULLARI

5.1. Boshqarish usullari

Usul bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish. Tadqiqot qilish nuqtayi nazaridan uslub, deganda boshqaruv obyektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni:

- sistema (tizim)li yondashuv;
- kompleks yondashuv;
- tarkibiy yondashuv;
- integratsion yondashuv;
- modellashtirish;
- iqtisodiy-matematik yondashuv;
- kuzatish;
- eksperiment;
- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

Ta'sir ko'rsatish nuqtayi nazardan esa usul, deganda boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obyektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usullari;
- boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmuyi - boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari, deb yuritiladi. Shunday qilib:

Boshqarish usullari – boshqarish maqsadlariga erishish usullari yig'indisidir. Umumiy ko'rinishda boshqarishning maqsadi mavjud cheklangan resurslar bilan reja, topshiriqlarini to'liq hajmda o'z vaqtida va sifatli bajarishdir. Boshqarish usullari boshqarish tizimi pillapoyasida tegishli pog'onani egallovchi bir mavqedagi barcha rahbarlar uchun yagona qoidadir. Biroq tegishli lavozimlar haqidagi yo'riqnomalar, qoida va malakaga oid ma'lumotnomalarda alohida

rahbarning boshqarish usullari uning boshqarish obyekti o'ziga xosligini hisobga olgan holda belgilanadi.

5.2. Funktsional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli

Funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli boshqariladigan obyektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Ularni quyidagi tizimosti bo'limlar misolida ko'rish mumkin (5.1-jadval).

5.1-jadval

№	Tizimosti bo'limlari	Boshqarishning o'ziga xos usullari
1.	“Ishlab chiqarish” bo'limi	mahsulotning pishiq (ishonchli)ligini tahlil qilish; mahsulot sifatini nazorat qilish; omilli tahlil; funktsional tahlil; ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish; ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish; ishlab chiqarishni programmalashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish; xarajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.
2.	“Marketing” bo'limi	tovarlar bozorida korxonaning mavqeyini diagnostika qilish; korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish; yangi mahsulot va yangi bozorlarga chiqish bo'yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash; marketing konsepiyasini ishlab chiqish va h.k.
3.	“Xodimlar” bo'limi	ishchi kuchini rejalashtirish; xodimlar mehnatini va ish haqini tashkil qilish; xodimlar va ularning martabalarini boshqarish; xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar

Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan obyekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

5.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan usullar

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan uslublar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baholashga va tashqi asosda muammoni vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;
- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;
- dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni hal qilishga emas, balki "muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtayi nazardan yondashiladi.

Qarorni tanlash bosqichida eng avvalo tanlash me'yor (kriteriya)larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funksiya to'g'risida boradi. Odatda, bunday tanlovni optimumlashtirish, deb ataladi. Optimumlashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

-foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;

-xarajatni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari iker-chikirigacha aniqlab chiqiladi.

Delfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan yechilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;

3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;

4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;

5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo yechimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:

6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta'minlanadi.

Boshqarish nazariyasi va amaliyotida boshqarishning uch – ma'muriy, iqtisodiy hamda tarbiyaviy usullari mavjud.

Ma'muriy boshqarish usullari

Ma'muriy usullar quyidagilarga asoslanadi:

mutaxassislar faoliyatini qat'iy belgilash;

boshqarish funksiyalarini taqsimlash;

joriy nazoratni tashkil qilish;

intizom talablarini bajarish;

har bir xodimning aniq mas'uliyatini o'rnatish.

Ayni shu usullar rahbarning o'z xodimlariga buyruqlar, farmoyishlar berish, yo'riqnomalar nashr etish huquqini ta'minlash, boshqa tomondan ularni bajarish mas'uliyatini yuklaydi. Ma'muriy usullar bozor iqtisodiyoti qonuniyatlari va huquqiy hujjatlarning talablarini bajarishga asoslanadi. Ma'muriy usullarning maqsadi funksiyalar, majburiyat, mas'uliyat, vakolat, tartib-intizom o'rnatish, ishbilarmonlikning o'zaro munosabatlari va hokazolarni taqsimlashdir. Ma'muriy usullardan qat'iy belgilangan hujjatlarda ko'zda tutilmagan aniq vaziyatlardan kelib chiquvchi kundalik tezkor boshqarish uchun ham foydalaniladi. Ta'sir etishning boshqaruvchi usullari farmon, buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa me'yoriy hujjatlar shaklida amalga oshiriladi.

Buyruq – rahbarning qo'l ostidagilarga muayyan topshiriqni bajarish uchun bergan yozma yoki og'zaki talabi.

Farmoyish – qo'l ostidagilarga ayrim ishlab chiqarish yoki xo'jalik masalalarini hal etish bo'yicha berilgan talab. Farmoyish funksional rahbarlar (direktor o'rinbosarlari, xizmat boshliqlari) tomonidan ularga o'z kompetensiyasi doirasida berilgan huquqlar asosida chiqariladi.

Ko'rsatma og'zaki shaklda beriladi. Bunday shakldan barcha rahbarlar foydalanadi. Biroq uni hammadan ko'proq quyi rahbarlar-brigadirlar, ustalar qo'llaydi.

Farmon va qarorlar buyruq va farmoyishlarga aynan o'xshashdir. Faqat farqi shundaki, buyruq va farmoyishlar korxonada direktori va uning o'rinbosari tomonidan, farmon va qarorlar esa hukumat darajasida chiqariladi.

Ma'muriy usullar ma'muriyat tomonidan muayyan rasmiy hujjat imzolangan paytdan kuchga kiradi. Ular intizomiy talab va mas'ulliklar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini qo'llab-quvvatlaydi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari o'zaro aloqador iqtisodiy vositalar majmuyini o'zida namoyon etadi. U ishlagan taqdirdagina

hamma uchun foydali bo'ladi. Demakki, umuman korxonalar ham, xodimlar ham bundan manfaatdor bo'ladi. Bu usullar moddiy rag'batlantirish va jazolash tizimlari vositasida «so'm bilan tarbiyalash»ga asoslangan. Shunday qilib, iqtisodiy usullar xodimlarga ularning iqtisodiy manfaatlari orqali ta'sir ko'rsatadi. Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoalari uchun ularning manfaatlari ishlab chiqarish manfaatlari bilan uyg'unlikda bo'lishini ta'minlay oladigan iqtisodiy sharoitni yaratishdan iboratdir. Iqtisodiy usullar amalga kiritilgan biror oy o'tgach, o'zining ijobiy ta'sirini ko'rsatadi. Biroq ma'muriy usullardan ko'ra iqtisodiy usullarga ta'sirchanroq bo'ladi. Boshqarishning mavjud barcha usullari orasida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi. Bu usullar oqilona va o'z vaqtida qo'llanilsa, boshqarishda cheksiz imkoniyatlarga erishiladi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari eng avvalo, manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlarning uch xil bo'ladi:

- umumjamiyat manfaatlari;
- jamoalar manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlari.

Bu manfaatlarni uyg'un sur'atda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyat manfaatlari ro'yobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

- korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;
- xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;
- korxonalar va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhviy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadda qo'shimcha ish haqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi obyektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarini:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;
- raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bo'lishi kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxonaga uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

kredit va foiz stavkasi;

soliq va soliq yuki;

boj to'lovlari;

subsiya va sanksiya;

litsenziya;

transfert to'lovlari;

narx-navo va hokozolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo'llab, bozorni shakllantirish chog'ida ham, uning o'zini o'zi boshqarishi bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko'rsatsa, ularga to'sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish usulida davlat korxonalariga o'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari yordamida esa u korxonalariga bozor orqali ta'sir o'tkazadi. Natijada bozor korxonalar va firmalar faoliyatini, davlat esa bozorning o'z qonuniyatlaridan kelib chiqqan holda makroiqtisodiyot boshqarishini amalga oshiradi. Bu esa davlatning bozor va korxonalar faoliyatiga minimum darajada aralashuvini ifodalaydi.

Davlat kredit tizimi orqali iqtisodiyotga faol ta'sir etadi. Bunda qarzga beriladigan pul miqdorini o'zgartirish uchun foiz stavkasidan foydalaniladi. Bozor qoidasiga ko'ra foiz kamaysa, qarz pulga talab oshadi. Binobarin, kredit ko'proq olinadi va ishlab chiqarishga ko'proq investitsiya qilinadi.

Kreditning iqtisodiy usulga aloqadorligini hisobga olgan holda davlat uni arzonlashtirish choralari ko'radi. Davlatning qo'lida katta pul to'planadi, bu pul bankka qo'yiladi va ishlatilishiga qadar kredit resursini tashkil etadi. Davlatning puli kapital bozoriga chiqib, kreditning taklifini ko'paytiradi.

Shu tariqa davlat bo'sh turgan pul tarkibini o'zgartirish orqali bozordagi pulga bo'lgan talab va taklifni o'zgartirishga erishadi. Bo'sh pullar:

hozir qarz berish uchun ajratilgan;

zaxiradagi kredit rezervi sifatida turgan pullarga bo'linadi.

Zaxiradagi rezerv pulning kamayishi taklif etilgan pulning ko'payishini bildiradi va aksincha, uning kamayishi pul taklifini qisqartiraveradi. Odatda, kredit resursining 20 foizi zaxirada bo'lsa, 80 foizi bevosita kredit ishiga ajratiladi, ya'ni sotishga qo'yiladi.

Davlat bosh boshqaruvchi sifatida shu nisbatni o'zgartiradi. U pul rezervini qisqartirish hisobidan uning kredit sifatida taklifini ko'paytiradi. Natijada, foiz pasayadi, binobarin kredit arzonligidan uni ko'proq olib, investitsiya uchun ishlatish qulay bo'ladi, iqtisodiy o'sishga asos yaratiladi. Foizning ortishi kreditni qimmatlashtirib,

unga kamroq undaydi, binobarin. investitsiya qisqaradi. iqtisodiy o'sish sustlashadi.

Davlat soliq tizimi orqali iqtisodiyotga ta'sir o'tkazadi va boshqarish jarayonida qatnashadi. Soliqlar hamma mamlakatlarda mavjud bo'lib, majburiy to'lov shaklida firmalar, tashkilotlar va aholi tomonidan faqat davlatga to'lanadi. Davlat jamiyat a'zolariga, ular kim bo'lishidan qat'iy nazar ijtimoiy xizmatlar ko'rsatadi. Bu xizmatlar jumlasiga:

- mudofaa;
- tinchlik va xotirjamlikni, ijtimoiy tartibni ta'minlash;
- obodonchilik va sanitariya-gigiyena ishlarini bajarish;
- davlatni idora qilish;
- davlat xavfsizligini ta'minlash;
- ekologik muhitni asrash;
- tabiiy boyliklarni himoya qilish;
- ommaviy savodxonlikni ta'minlash;
- nochorlarga yordam berish, ularni sotsial himoya qilish kabi ishlar kiradi.

Bularni faqat birgalikda iste'mol qilish mumkin, ularni ayrim kishilar sotib ololmaydi. Bu ishlarga faqat davlat qodir.

Shunday qilib, soliqlar davlatning ijtimoiy xizmatlari haqi bo'lib, uni firmalar, kompaniyalar, jamoat tashkilotlari va aholi to'laydi. Demak, soliqlar tekinga berilmaydi, ular davlat ko'rsatgan xizmatlar sarf-xarajatini qoplash uchun to'lanadi.

Soliqlar boshqarish jarayoniga quyidagi uch vazifani bajarish orqali o'z ta'sirini ko'rsatadi:

- fiskal vazifa, ya'ni davlat xazinasini (byudjeti)ga pul tushirish;
- iqtisodiy faollikni rag'batlantirish;
- aholining ayrim toifalariga imtiyoz berib, ularni sotsial himoyalash.

Undiriladigan soliq summasining soliq obyektiga summasi (hajmi)ga nisbatan hisoblangan miqdori *solliq yuki (stavkasi)* deyiladi. Qat'iy, progressiv, regressiv, proporsional (mutanosib) solliq stavkalari mavjud. Undiriladigan solliq stavkasining ma'lum me'yori bo'lib, uni cheksiz oshirib bo'lmaydi.

Masalan, optimal variantga muvofiq bo'lmagan progressiv soliqqa tortish:

yuqori daromad olishga qiziqishni;

yuqori sur'atda unum bilan mehnat qilishni;

investitsiyalarga bo'lgan intilishni yo'qqa chiqaradi.

Daromadlarni soliqlardan yashirish usullarini izlash yo'llari muqarrar sur'atda paydo bo'lib, bunday vaziyatda ular jamiyatda salbiy baholanmaydi.

Xalqaro tajriba shuni ko'satmoqdaki, iqtisodiyoti bozorga yo'naltirilgan davlatlarda daromadlar haddan tashqari yuqori progressiv soliqqa tortilishi bilan kapital chet elga chiqib keta boshlaydi.

Sohibqiron Amir Temur o'z davrida soliq undirishda adolatni talab qilgan, chunki uning kelajakka ta'sirini ko'ra bilgan. Uning yozishicha: "Raiyatdan mol-xiroj yig'ishda ularni og'ir ahvolga solishdan yoki mamlakatni qashshoqlikka tushirib qo'yishdan saqlanish kerak. Negaki, raiyatni xonavayron qilish (davlat) xazinasining kambag'allashishiga olib keladi".

Haddan tashqari katta soliq olish soliq to'lovchini og'ir ahvolga soladi, natijada u bo'lg'usi soliqni to'lay olmay qoladi. Oqibatda byudjetga pul tushishi qisqaradi.

Iqtisodiyot bir me'yorda rivojlanib borishi uchun soliqlar firma topgan foydaning 40 foizidan oshmasligi kerak. Aks holda, firma rivojlana olmaydi.

Subsidiya va sanatsiya davlatning iqtisodiyotni boshqarishdagi kuchli moliyaviy vositalaridan hisoblanadi.

Subsidiya bu davlat tomonidan aniq maqsad yo'lida ishlatish uchun qaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablag'i.

Subsidiyalar:

iqtisodiyotni diversifikatsiyalash (tarkiban o'zgartirish);

eksport-importni muvozanatlashtirib turish;

novatsiya (yangilikni o'zlashtirish) ishlarini yo'lga qo'yish;

ayrim hududlarga yordam berish;

konversiya (harbiy ishlab chiqarishdan xalqqa kerakli tovar ishlab chiqarishga o'tish) maqsadida ajratiladi.

Qayd qilingan subsidiya xarajatlarni butunlay yoki qisman qoplash uchun beriladi. Subsidiya davlatning moliyaviy yordami bo'lib, byudjetga qaytarib berilmaydi.

Subsidiya:

jahon bozorida milliy manfaatni himoya qilish;

dunyo bozorida narx pasaygan sharoitda tovar eksportini to'xtatib turgan firmalarga madad berish;

zarur ish bilan shug'ullanuvchi, lekin yangi, hali moliyaviy zaif firmalarni qo'llab-quvvatlash;

davlat dasturlari va tavsiyalariga binoan ish yuritayotgan firmalarni siylash uchun beriladi.

Xullas, subsidiya iqtisodiyotni tartiblashga, boshqarishga xizmat qiluvchi kuchli iqtisodiy usuldir.

Davlat tomonidan iqtisodiyotni boshqarishning, tartiblashning yana bir muhim vositasi – bu moliyaviy sanatsiya (sog'lomlashtirish) hisoblanadi.

Sanatsiya – iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni tang holatidan chiqarib, ularning normal ishlab turishini ta'minlash hamda korxonalarni ommaviy bankrot bo'lishiga yo'l bermasdan, raqobatchi korxonalar sonini kerakli me'yorda saqlab turish maqsadida amalga oshiriladi.

Sanatsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

korxonaga qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgaralar hisobidan to'lash;

qarzni to'lash muddatini kechiktirish;

qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman foiz olmaslik;

korxonaga soliqdan yengillik berish;

soliqni kreditga aylantirish;

korxonaga buyurtma berib, uning haqini oldindan to'lash;

subsidiya ajratish;

korxonaga eksport yuzasidan imtiyozlar berish.

Davlatning sanatsiyadagi ishtiroki ikki shartni hisobga oladi. Birinchisi - korxonaning milliy yoki hududiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchisi - korxonaning tang ahvolda

tushib qolishiga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa obyektiv sabablar bo'lishi lozim.

Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan taqdirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqirozga yuz tutgan korxonaga davlat yordam bermaydi, chunki bu bozor qoidalariga zid keladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish daromadlarning keskin farqlanishi, aholining turmush darajasi bo'yicha tabaqalashuvi bilan birga yuz beradi. Jamiyatning haddan tashqari boylar va haddan tashqari kambag'allardan iborat qutblarga ajratilishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat daromadlarni qayta taqsimlash vazifasini o'z zimmasiga olishga majbur bo'ladi.

Bunday taqsimlash shaxsiy daromadlarni progressiv soliqqa tortish va transfert to'lovlar orqali amalga oshiriladi.

Transfert to'lovlar bu o'tkazma to'lovlar davlat byudjeti vositalarini qayta taqsimlash shakllaridan biri.

Bu to'lovlar:

xususiy tadbirkorlarga subsidiyalar berish;

davlat qarzlari bo'yicha foiz to'lovlari;

ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul

mablag'lari ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlar kam ta'minlangan aholi guruhlariga, nogironlarga, qariyalar va bironing boquvidagi kishilarga hamda ishsizlarga nafaqa to'lash ko'rinishida bo'ladi.

Transfert to'lovlarni to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yo'lida foydalanish mumkin bo'lgan byudjet mablag'larining mavjudligida emas.

Agar jamiyatda o'rtahollar salmog'i kichik bo'lib, badavlat kishilar salmog'i katta bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi ham muqarrardir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning aholining ko'p sonli toifalarga katta miqdorda va xilma-xil shakllarda berilishi bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mehnat qilishga undashni barbod etishga, oldingi davlat - tekischilik taqsimotidan qolib kelayotgan tayyorga ayyorlik

psixologiyasini mustahkamlab, uni yangi bozor sharoitlariga moslashtirishga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, bu o'rinda ham transfert boshqaruvi amalga oshirilayotgan konkret sharoitlarni hisobga olib optimal variantni izlash zarur.

Boshqarishning ko'rib chiqilgan iqtisodiy usullari o'zaro bog'liq qismlar tizimidir. Xo'jalik mexanizmining optimal ishlashi uchun bu qismlarning boshqaruv obyektiga bo'lgan ta'sirini doimo oshirib borish va faollashtirish lozim bo'ladi.²³

Boshqarishning sotsial-ruhiy usullari

Boshqarishning tarbiyaviy usullari mehnat jamoasida shunday ruhiy «iqlim»ni yaratadiki, unda rahbarga ma'qul keladigan xulq-atvor va ish uslubi qo'l ostidagilar tomonidan ko'ngilli ravishda, jamoa me'yorlari va qadriyatlariga muvofiq holda amalga oshiriladi. Bu usullar jipslashgan boshlang'ich ishlab chiqarish jamoasini shakllantirishga imkon beradigan ijtimoiy psixologiya va boshqarish psixologiyasi qoidalariga asoslanadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya odamlarning ijtimoiy aloqalarini shakllantiradigan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy va ishlab chiqarish tuzilmalarining rivojlanishi hamda ishlashi qonuniyati, jamiyatning turli sohasidagi har xil ijtimoiy hodisalarning o'zaro aloqadorligi va odamlar xulq-atvorining umumiy qonuniyatlarini tadqiq etadi. Shaxs psixologiyasi oliy asab faoliyatining turlari va inson xarakteri, shaxsning xususiyatlari, qobiliyatlari, hissiyoti, xotira, fikrlash jarayonlari, inson his-tuyg'ulari hamda mehnat psixologiyasini o'rganadi. Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatidan alohida tushunish mumkin emas, chunki inson qobiliyati va xarakteri xususiyatlari faoliyat va xatti-harakatlarida namoyon bo'ladi hamda shakllanadi. Insonning shaxsiy hayoti va ishlab chiqarish faoliyati uning psixologik qiyofasini shakllantiradi. Odam qanday yashayotganini bilmay turib, unda muayyan qiziqish yuzaga kelgani, ma'lum qobiliyatlar rivojlangani, xarakteri shakllanganini tushunib bo'lmaydi.

²³ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

Tarbiyaviy usullar xodimlarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va ruhiy o'ziga xosliklari orqali ta'sir ko'rsatadi. Ular mehnat jamoasida qulay ruhiy «iqlim»ni yaratish bilan xodimlar o'rtasidagi munosabatni tartibga solishga yo'naltirilgandir. Ruhiy usullarga quyidagilar kiradi: kichik boshlang'ich ishlab chiqarish jamoalarini yig'ish, mehnatni ijtimoiylashtirish, kasb tanlash va kadrlarni o'rganish, mehnat hamda ijtimoiy faollikni oshirish.

Inson faoliyati aniq maqsadga erishishga yo'naltirilgan. «Motiv – maqsad» munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda, motiv – odamni faoliyatga undaydigan, maqsad – mazkur faoliyat natijasida erishishga intiladigan bosqichdir. Shunday qilib, motiv inson xulqining ichki harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi. Insonning ishga munosabati, uning hayotdagi muvaffaqiyatlarining umumiy darajasi motivatsiya darajasiga bog'liq. Rahbarning eng muhim xislati – odamlar faoliyati motivlarini tahlil qila bilish, har bir kishining kelajagini oldindan ko'rish, mutaxassisni muayyan ishni bajarishga qiziqtirish, uning tabiiy moyilliklarini hisobga olishdir.

Tarbiyaviy usullarning ta'siri bir yil va undan keyin namoyon bo'ladi. Shuni ta'kidlash lozimki, tarbiyaviy usullarni amalga oshirishga sarflanadigan sa'y-harakatlarning iqtisodiy samarasi ma'muriy va iqtisodiy usullarni amalga oshirish unumidan bir necha marta ortiq bo'ladi.

5.4. Boshqarish usullari o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik

Shunday qilib, boshqarish usullari rahbarning qo'l ostidagi xodimlariga ta'sir etish usullari yig'indisi bo'lib, bir-biri bilan o'zaro bog'liqdir. Ma'muriyat bir usulni qoldirib, faqat ikkinchisidan foydalana olmaydi. Jumladan, buyruq va farmoyishlarni ularning iqtisodiy oqibatlari va mehnat jamoasi kayfiyatini hisobga olmay turib, dabdurustdan chiqarib yuborish maqsadga muvofiq emas. Iqtisodiy yangiliklarni ham ularni huquqiy rasmiylashtirmasdan, tegishli ma'muriy farmoyish bermay, shuningdek, mutaxassislar fikrini bilmay turib tatbiq etish mumkin emas.

V bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Boshqarish usullari – boshqarish maqsadlariga erishish usullari yig'indisidir. Boshqarish nazariyasi va amaliyotida boshqarishning uch – ma'muriy, iqtisodiy hamda tarbiyaviy usullari mavjud.

Ma'muriy usullar quyidagilarga asoslanadi:

mutaxassislar faoliyatini qat'iy belgilash;

boshqarish funksiyalarini taqsimlash;

joriy nazoratni tashkil qilish;

intizom talablarini bajarish;

har bir xodimning aniq mas'uliyatini o'rnatish.

Boshqarishning iqtisodiy usullari o'zaro aloqador iqtisodiy vositalar majmuyini o'zida namoyon etadi. U ishlagan taqdirdagina hamma uchun foydali bo'ladi.

Boshqarishning tarbiyaviy usullari mehnat jamoasida shunday ruhiy «iqlim»ni yaratadiki, unda rahbarga ma'qul keladigan xulq-atvor va ish uslubi qo'l ostidagilar tomonidan ko'ngilli ravishda, jamoa me'yorlari va qadriyatlariga muvofiq holda amalga oshiriladi.

Tayanch iboralar

Menejment jarayoni; boshqarish usullari; ma'muriy boshqarish metodlari; farmon va qarorlar; buyruq; farmoyish; boshqarishning iqtisodiy usullari; boshqarishning tarbiyaviy usullari; shaxs psixologiyasi; boshqaruv funksiyalari.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqarish usullarini sanab bering.
2. Ma'muriy boshqarish usuli qanday amalga oshiriladi?
3. Boshqarishning iqtisodiy usulini tushuntirib bering.
4. Boshqarish usullari o'rtasida o'zaro aloqadorlik mavjudmi?
5. Boshqarishning sotsial-ruhiy usulini izohlab bering.
6. Iqtisodiy usullarning mohiyati va vazifalari nimalardan iborat?
7. Kreditning boshqarishdagi rolini nima bilan izohlaysiz?
8. Soliqning boshqarishdagi roli nimadan iborat?

VI BOB. MENEJERNING RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARUVDAGI O'RNI

6.1. Menejer va boshqaruv uslubi

Menejer bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassis. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub shaxs.

Kompaniya, firma, korxon, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilari **menejerlar**, deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

Yuqori pog'ona menejerlari.

O'rta pog'ona menejerlari.

Quyi pog'ona menejerlari.

Yuqori pog'ona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda, firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O'rta pog'ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'ona menejerlari quyi bo'g'inda, masalan, sex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To'g'ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin.

Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi dirijyor musiqa asboblarning egasi bo'lmasa ham, o'z ishini qilaverishini eslash o'rinli. Boshqarish vazifasini korxonaga egasining o'zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa - menejerlar toifasi paydo bo'ldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor.

Menejer g'oyat murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-mamotiga javobgar bo'lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

rahbar- boshqaruvchi;

rahbar - diplomat;

rahbar - murabbiy, tarbiyachi;

rahbar- inson;

rahbar - tadbirkor;

rahbar - innovator sifatida maydonga chiqadi.

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtayi nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

boshqaruv uslubi;

ish uslubi;

rahbarning ish uslubi.

Boshqaruv uslubi bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuyi.

Ish uslubi bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuyi.

Masalan:

mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;

vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;

sud, prokuraturaning ish uslubi;

korxonalar, sexlarning ish uslubi;

ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokozolar. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xil. Shu nuqtayi nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushuncha hisoblanadi.

Rahbarning ish uslubi bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondashishi. Rahbar qaror

qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organing intellektual salohiyati, sifatleri, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

6.2. Rahbarlik uslubi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

Rahbarlik uslubi boshqarish metodlari bilan muayyan o'zaro aloqada bo'ladi. Boshqarish metodi ham boshqarish faoliyatini amalga oshirish usullari va yo'llari majmuyidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatishidan, ya'ni boshqarish funksiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iborat.

Lekin shuni e'tiborga olish lozimki, metod bu tamomila obyektiv, rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushuncha. Uslub, garchi u ham ta'sir o'tkazish usullari majmuyidan iborat bo'lsa-da, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning subyektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Qiyoslash uchun shuni aytish mumkinki, musiqa notasi hamma uchun bir xil bo'lsa-da, lekin musiqachilarning ijro etish uslub (manera)lari har xildir.

Buni quyidagi misollarda ko'rishimiz mumkin. Barcha rahbarlar xodimlarni rag'batlantirish maqsadida **boshqarishning iqtisodiy metodidan** foydalanishlari kerak.

Lekin ba'zi rahbarlar individual rag'batlantirishga, boshqa bir rahbarlar esa jamoani rag'batlantirishga ko'proq mablag' ajratishga harakat qiladi. Ba'zi rahbarlar yil choragi natijalariga, ikkinchi bir rahbarlar esa yillik ish natijalariga qarab mukofotlashni afzal ko'radi.

Buyruq va farmoyishlar chiqarish kabi **boshqarishning tashkiliy-ma'muriy metodlaridan** ham rahbarlar turlicha foydalanadi. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha, boshqarish funksiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin. Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o'rnatish ham mumkin.

Shunday qilib, muayyan metodlarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o'z individual uslubi bilan yondashadi (6.1-jadval).

6.1-jadval

Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbarlar	<p>*Bunday turdagi rahbar: buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi, o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi, o'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi, o'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi, muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi; ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi, o'ziga bo'ysunuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.</p>
		<p>Xullas, avtokratik rahbar <i>o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan yetishib chiqadi.</i></p> <p><i>Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha erda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj oladi.</i></p> <p><i>Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.</i></p>

2.	Liberal rahbar	<p>* Bunday turdagi rahbar: irodasiz, tashabbussiz bo'ladi; o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi; ishni o'z holiga tashlab qo'yadi; idoraga nisbatan qat'i bo'lishdan hayiqadi; o'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi; biror xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi; talabchan emas, sust nazorat qiladi; <i>suistemollarga bevosita yo'l qo'ymasa ham o'zini bilmaslikka soladi.</i> Bunday rahbar tashqaridan ko'rsatiladigan ta'sirga moyilligi bilan ko'zga tashlanib turadi.</p>
3.	Demokratik rahbar	<p>*Bunday turdagi rahbar: boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tamonlarini inobatga oladi; barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi. <i>bo'ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.</i></p>

Shu bilan birga rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb qarash noto'g'ri bo'lar edi. Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo'lgan yagona talablar, jamoadagi sotsial-ruhiy muhit, yuqori rahbarlarning boshqarishda qo'llaniladigan usullari kabi ko'pgina obyektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining subyektiv va obyektiv unsurlari aralashib ketadi. **Subyektiv unsurlar** rahbarning:

- ishchanlik va shaxsiy sifatlari;
- mijozi, qobiliyati va qiziqishi;
- bilimi, ko'nikmasi va mahorati;

tadbirkorligi va tashabbuskorligi kabi fazilatlarida namoyon bo'ladi.

Rahbarlarning ishchanlik va ma'naviy-madaniy xislatlarini baholash amaliyoti shuni ko'rsatadiki, bunda birinchi o'rinda e'tiqodlilik, topshirilgan ish uchun shaxsan javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik, kishilarga nisbatan mehribonlik va e'tibor bilan munosabatda bo'lish turadi. Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qilish qobiliyati, shaxsan intizomli bo'lish, mehnatsevarlik, tashkilotchilik, jamoada intizomni yo'lga qo'yish va saqlay bilish qobiliyati juda yuksak baholanadi.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab barcha rahbarlarni uch turga ajratish mumkin (6.2-jadval).

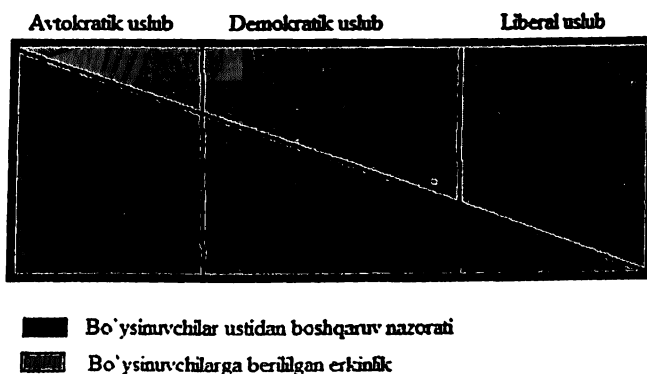
6.2-jadval

Rahbarlik turlarining o'ziga xos xususiyatlari

№	Belgilar	Rahbarlik turlari		
		<i>Avtokratik rahbar</i>	<i>Demokratik rahbar</i>	<i>Liberal rahbar</i>
1.	Qaror qabul qilishda	Yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydi	Jamoa fikri bilan hisoblashadi	Ko'rsatmaga binoan ish tutadi
2.	Qaror yechimlarini bo'ysunuvchilarga yetkazishda	Yozma va og'zaki buyruq, ko'rsatma orqali	Taklif orqali	Itimos qilish, yalinish orqali
3.	Mas'uliyatni taqsimlash	To'la-to'kis rahbar qo'lida	Vakolatiga binoan	To'la-to'kis ijrochilarning fikriga binoan
4.	Bo'ysunuvchilarning tashabbuskorligiga	Yo'l qo'yadi	Rag'batlantiradi va foydalanadi	To'la-to'kis tayanadi
5.	Kadrlarni tanlashda	Kuchli raqobatdoshlardan qutilish tarafdori	Ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladi va ularning o'sishiga yordam beradi	Beparvo
6.	Bilimga bo'lgan munosabatda	Hamma narsani o'zim bilaman, deb hisoblaydi	Muttasil o'qiydi va qo'l ostidagi bo'ysunuvchilardan ham shuni talab qiladi	E'tiborsiz, baribir, beparvo

7.	Muomalada	Salbiy, masofa saqlaydi	Ijoiy, muloqotda kirishimli va faol	Tashabbus ko'rsatmaydi
8.	Bo'ysinuvchilarga nisbatan	Kayfiyatiga qarab muomala qiladi, asabiy	Har xil, talabchan, xayrixoh, andishali	Talabchan emas, muloyim
9.	Intizomga nisbatan	Qattiq, rasmiy, yuzaki	Maqsadga muvofiq talab qiladi	Yumshoq, yuzaki
10.	Rag'batlantirishga nisbatan	Onda-sonda rag'batlantirib, tez-tez jazolash tarafdori	Onda-sonda jazolab, tez-tez rag'batlantirish tarafdori	Aniq mo'ljali yo'q

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijoiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo'ysinuvchilarning o'ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak.



6.1-rasm. Turli rahbarlik uslublarida bo'ysinuvchilar uchun menejment nazorati va erkinliklar

Rasmdan ko'rinib turibdiki, avtokratik rahbarlik uslubida bo'ysinuvchilarga berilgan erkinlik ko'lami juda kam, ular ustidan boshqaruv nazorati esa ancha yuqori. Aksincha liberal uslubda esa,

bo'ysinuvchilarga berilgan erkinlik keragidan ham ortiq. boshqaruv nazorati yetishmaydi.

Demokratik uslubda bo'ysinuvchilar uchun ham erkinlik ham boshqaruv nazorati muvozanatli holda amalga oshiriladi. Bunday uslubda xodimlar o'z ishlaridan ko'proq qoniqish hosil qiladilar. Lekin yuqoridagi uslublarning ham turli sharoitlarda har birining o'z ustunliklari va kamchiliklari mavjud. Biz buni quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin.

Har bir boshqaruv uslubning samaradorligini baholash uchun amerikalik olim L.Laykert quyidagi koeffitsiyentni hisoblashni taklif qilgan:

$$K_{\text{max}} = \frac{\Sigma \text{HY}}{\Sigma \text{MKY}};$$

bu yerda, K_{max} - avtokratik-liberallik koeffitsiyenti;

ΣHY - rahbarlik uslubdagi ishonirish unsurlari yig'indisi;

ΣMKY - rahbarlik uslubidagi majbur qilish unsurlari yig'indisi.

R. Laykertning fikricha bu nisbat 1,9 ni tashkil qilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, rahbarlik uslubida rahbar ishonirish unsurlarini majbur qilish unsurlaridan taxminan ikki baravar ko'proq qo'llangandagina uning rahbarlik uslubi optimal, maqsadga muvofiq, samarali bo'lgan hisoblanadi.²⁴

Umuman olganda, har uchala turdagi rahbarlikning boshqarish funksiyalarini bajarishdagi va ijtimoiy munosabatlardagi o'ziga xos xususiyatlarni yuqoridagi jadvalda umumlashtirib ko'rsatish mumkin.

Har uchala rahbarlik turi o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lib, aniq sharoitlarda birining salmog'i oshishi bilan boshqasining salmog'i kamayadi.

6.3. Rahbar fazilatleri

Fazilat bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyat. Kishilarda fazilatleri turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

²⁴ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu xil kishilarni Gippokrat **sangviniklar** (xushchaqchaq kishilar), deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Ular:

yangi kishilar bilan tez til topishadigan;

bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'nikadigan;

bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;

yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;

xushchaqchaq;

harakatlari shiddatli;

nutqi tez;

kelajakka ishonch bilan qaraydigan;

so'zini aniq va ma'noli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo'ladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin. Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayotga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar**, deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni "flegma" deyishgan.

Flegmatiklar:

ta'sirchanligi sust bo'ladi;

bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;

faolliklari kam;

yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;

harakatlari va nutqlari sust;
ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
sabr-toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam. o'zga shaxslar
bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan
ajralib turadi.

Gippokratning fikricha agar kishida za'faron safro ustun tursa,
bunday kishi tezkor, qat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni
Gippokrat xoleriklar (qoni qiziq kishilar), deb atagan. Qadimgi
yunonlar safroni "xoley" deyishgan.

Xoleriklar – ko'tarinki ruhda ishlay oladigan. qarshiliklarni
yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining
buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin.

Xoleriklar:

ular serjahl bo'ladi;
o'zini yaxshi ko'radigan;
tez gapiradigan odamlar;
boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib
turadi.

Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek
bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bunday-
larning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga
ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq
kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb
atagan. Qadimgi yunonlarda "melanxolik" so'zi "qora safro" degan
ma'noni bildirgan.

Melanxoliklar:

o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;
tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;
tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
nihoyatda arazchan;
juda oz kuladigan;
faolligi sust, tortinchoq, kamg'ayrat;

arzimagan sabablarga ko‘zlaridan yosh oqib ketaveradigan; yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo‘yilgan masalalarni muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya‘ni vaziyat o‘zgarsa, qiyinchilik tug‘ilsa, ular o‘zlarini panaga olib turishadi.

6.4. Rahbarga qo‘yiladigan talablar

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. “Rahbarlik qilish” degan so‘zga izohli lug‘atlarda *boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo‘naltirish, ko‘rsatma berish*, degan turli ma‘lumotlar berilgan. Bundan ko‘rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo‘lgan talablar juda ko‘p. Ularni quyidagi beshta yirik guruhga bo‘lish mumkin (6.3-jadval).

6.3-jadval

Rahbarga qo‘yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1.	Ma‘naviy yetuklik	siyosiy yetuklik huquqiy yetuklik axlohiy yetuklik yuqori saviya va ong ma‘rifatchilik madaniyatlilik xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik bo‘ysundirishga qodirlik, kishilarga nisbatan mehribon va e‘tiborli bo‘lish tashabbus va ilg‘orlikni qo‘llab-quvvatlash qobiliyati prinsipiallik tanqidga chidamli bo‘lish, o‘z-o‘zini tanqid qila bilish
2.	Intizom va mehnatga bo‘lgan munosabat	mehnatsevarlik jamoa o‘rtasida intizomni yo‘lga qo‘ya bilish atrofdagilarda mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish. Bir noshud rahbarning beg‘amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta‘sir etishi mumkin. Boqibeg‘am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosqa qilib bo‘lmaydi

3.	Bilim darajasi	<p>iqtisodiyotni bilish texnika va texnologiyani bilish boshqarish ilmini, funksiyalari va strukturasi ni bilish istiqbolni bilishga qodirligi va h.k.</p> <p>Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab borishi kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi</p>
4.	Tashkilotchilik qobiliyati	<p>xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish</p> <p>qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish</p> <p>jipslashgan jamoani vujudga keltira olish</p> <p>maqsad sari intiluvchanlik</p> <p>kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik</p> <p>"Yomon korxonaga yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor". Bu ibora shuni bildiradi, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxonaga safiga qo'shadi</p> <p>Agar yaxshi ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, aksincha, u korxonaga asta-sekin tanazzulga yuz tutadi</p>
5.	Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish	<p>boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati</p> <p>ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati</p> <p>ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish</p> <p>turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati</p> <p>rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish</p> <p>qobiliyati asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish</p> <p>qobiliyati rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash</p> <p>qobiliyati boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish</p> <p>boshqarish strukturasi ni takomillashtirib borish qobiliyati va h.k.</p>

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik – bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrilik – bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo‘lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to‘g‘risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

**Sabr shunday bir kuchli narsadirki,
g‘azabni shijoatga,
kattalikni tavozeга (kamgaplikka)
yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati yetar**

Bir hakimdan so‘radilar: “Odamlarni o‘zingdan uzoqlashtir-maslikning chorasi nima?” U dedi: “Chidam va muloyimlik”. Yana undan: “Mushkul narsalarni qanday hal qilsa bo‘ladi?”, - deb so‘radilar. U yana “Chidam va muloyimlik bilan!”, - deb javob berdi.

Yaxshi niyatlik – bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo‘ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo‘ladi. O‘zidagi qanoatsizlikni g‘irrom raqobatchilik yo‘li bilan emas, balki xayrixohlik yo‘li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki:

“Birni ko‘rib shukur qil, birni ko‘rib fikr qil” – degan shior.

Shu o‘rinda quyidagi hikmatli so‘zlarni ta‘kidlash o‘rinlidir. Uch dardga davo yo‘qdir:

dangasalikdan kelgan kambag‘allikka;
hasaddan tug‘ilgan dushmanlikka;
xo‘jayinlikdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog‘lom shubhalilik – bunday rahbar ko‘pincha “har narsada shubhada bo‘l” degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog‘lom shubha bu xoin, u kishilarni urinib ko‘rishdan qo‘rqitib, erishishlari mumkin bo‘lgan yaxshi narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda ular o‘z kuchiga ishonish, unga sog‘lom shubha bilan qarash ishchan mas‘uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo‘lida kishi kuchiga kuch qo‘shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlilik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste’dodga to’g’ri mutanosib ekanligini, kamtarlikning yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi. Ular :

“Kamtarlik – jasorat toji”.

“Kamtarga kamol, manmanga – zavor”.

“Kamtarlik ko’kka ko’tarar, manmanlik yerga kiritar”.

“Kamtar kerilmaydi, mol-dunyoga berilmaydi”.

“Kamtarlik a’lodir, mag’rurlik balodir”.

kabi xalq maqollariga rioya qilishadi. Ular kamtarin rahbarning: o’zini boshqalardan ustun qo’ymasligini; ilmu fan yoki mehnat sohasidagi yutug’i bilan mag’rurlanmasligini;

katta-kichikni birdek hurmat qilishini;

odamlar og’irini yengil qilishini;

xushmuomala bo’lishini;

qanday davrada bo’lmasin doimo o’zini oddiy tutishini;

shonu shuhratga uchmasligini yaxshi anglashadi.

Samimiy xushmuomalalik – bunday rahbar sofdil, ochiq ko’ngil bo’ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo’l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo’yib xizmat qiladi. Ular samimiylikni og’ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma’naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o’zgaralar bilan nosamimiy munosabatda bo’lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o’z-o’ziga ham samimiy bo’lolmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha, xushmuomalalikning o’nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, hilm (muloyim), oliyjanoblik, ko’rkam fe’l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik – bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo’ladi. Ular boshqalarni ko’p narsada kechirishadi, ammo o’zlarini hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shafqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shafqatli kishi doimo odamlarga yordam qo’lini cho’zishini, ojiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlilik – bunday rahbar inson go’zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug’likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo’lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishdan tashqari

o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Qanoatlilik – bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, ta'magirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har ko'yga solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

Bu o'rinda quyidagi hikmatni keltirish o'rinlidir:

Har kimning nafsi aqliga xizmat qilsa, unday kishiga baxt va davlat yuzlanadi. Har kimning aqli nafsiga xizmat qilsa, baxtu iqbol unday kishidan yuz o'giradi.

Ta'magarlik ham qanoatsizlikdan kelib chiqadi. Ta'magir rahbar o'z orzularini ro'yobga chiqarish uchun turli qabihliklardan qaytmaydi, hech qanday gunohdan qo'rqmaydi, yolg'on gapirmay yurmaydi, yolg'on so'zni isbotlash uchun yolg'on qasamlar ichadi. Ta'masi ko'pning insofi oz, ochko'z bo'lur.

Bir kishi o'g'liga dedi:

Nafsingni shunday mashq qildirki, toki u amringga quloq soladigan bo'lsin.

O'g'il so'radi:

Men qaysi paytda aqli bo'lishim mumkin?

Nafsingga hokim bo'lganingda, - dedi.

Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar

Insonlarga xos bo'lgan yuqorida qayd qilingan ijobiy xislatlarning hammasini bir kishi to'la-to'kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlarga ega bo'lishga barcha rahbarlar intilishi kerak. Ammo obro'li bo'lish fazilati har qanday rahbar uchun shak-shubhasiz zarurdir.

Obro' – hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqon. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim.

Obro' halol mehnat, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lish, jamoa a'zolariga talabchanlik va g'amxo'r bo'lish, o'z ishini chuqur bilish bilan orttiriladi.

Shuni esda tutish lozimki, xizmat mavqeyi o'z-o'zidan obro' keltiravermaydi. Rahbar xizmat mavqeyiga faqat muayyan ne'matlardan foydalanish usuli, deb qaramasligi zarur. U shuni yoddan chiqarmasligi kerakki, rahbarlik mansabiga saylab qo'yilgan yoki tayinlangan ekan, endi faqat bitta afzallikka ega bo'ladi, u ham bo'lsa:

O'z jamoasi, umuman xalq manfaati uchun bor kuchi bilan ishlashi, elim deb, yurtim deb yonib yashashi kerak.

Rahbar shu talablarga rioya qilmas ekan, u o'z rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'sini yo'qotishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin (6.4-jadval).²⁵

6.4-jadval

Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar

T/r	Salbiy unsurlar	Izoh
1.	Byurokratizm	Byurokrat: ishlab chiqilgan qoida, qo'llanmalar doirasidan chiqmaydi, uni o'zining birdan bir maqsadi deb biladi; odamlarga to'ralarcha munosabatda bo'ladi; qog'ozbozlikni avj oldiradi; boshqarishga qotib qolgan, eski usullar bilan yondashadi; ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan ko'mib tashlaydi; masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan o'zini chetga oladi.
2.	Mahalliychilik	Bunday "dardga" muhtalo bo'lgan rahbarlar: ishga tor tarmoq, tor funksional nuqtayi nazardan yondashadilar; ularda siyosiy, ma'naviy yetuklik yetishmaydi; uzoqni ko'ra olmaydilar; boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar; urug'chilik, tanish-bilishlik, oshna-og'aynigarchilikka yo'l qo'yadilar.

²⁵ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

3.	Hadiksi-rashlik	Bunday rahbar: uncha murakkab bo'lmagan masalalarni ham mustaqil hal eta olmaydi, yuqori turuvchi rahbarlik bilan kelishib olishga intiladi; har ishda sustkashlik qiladi; kabinetda o'ralashib, qog'ozbozlik bilan band bo'ladi.
4.	Balandpar-vozlik	Bunday rahbar: o'zining kichkina, ko'zga ilg'amas muvaffaqiyatini bo'rttirib ko'rsatadi, shov-shuv ko'tarib nog'ora qiladi; yuqori organlardan maqto'v eshitishni yoqtiradi; tilga tushishni, matbuotda yozishlarini, televizordan ko'rinishni istaydi; soxta tashabbuslar atrofida shov-shuv ko'tarishga, ijodiy izlanish o'rniga ishni xo'jako'rsinga tashkil etishga intiladi; ishchanlik o'rniga ko'zbo'yamachilik va qo'shib yozish bilan shug'ullanadi. Bunday toifadagi rahbarlar uchun kamchilik va muammolarni xaspo'shlash, o'z xizmatlarini bo'rttirib ko'rsatish va o'z-o'zini maqtash xarakterlidir.
5.	Boshqa salbiy qusurlar	Rahbarlik uslubidagi garchi kam bo'lsa-da, har holda uchrab turadigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki, bular: xudbinlik, takabburlik, maqtanchoqlik, tamagirlik; yovuzlik, zolimlik; xushomadgo'ylik; dimog'dorlik, xasislik, g'arazgo'ylik, ayyorlik, jizzakilik; boqibeg'amlik, badnafslilik, subutsizlik, baxillik; mansabparastlik va h.k. Bunday salbiy qusurlar mavjudligini anglasak, ko'rsak ham lekin ko'pincha ularni yo'qotish qiyin kechadi.
		Chunki har qanday kishiga, xususan rahbarga uning mazkur fazilati yoki uning ish uslubidagi noto'g'rilik aytilsa, tabiiy u norozi bo'ladi. Shu sababli bunday nuqsonlarni bartaraf qilish uchun kurash juda ham oson va silliq o'tmaydi. Buning uchun kundalik mehnat, izchillik va sabot-matonat talab qilinadi.

Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish yo'llari

Ha, rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish lozim. Buning uchun boshqarishning barcha unsurlariga e'tiborni kuchaytirish kerak bo'ladi. Eng avvalo, rahbar yuqoridagi nuqsonlardan xoli bo'lishi va ish uslubini quyidagi ijobiy fazilatlar zamirida tashkil qilishi lozim:

Rahbar o'z huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanishi zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur yetkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umummanfaatlariga bo'ysunishi lozim.

Ishlab chiqarishni faqat jamoada obro'-e'tiborga ega bo'lgan rahbargina yaxshi boshqara oladi. Ayni paytda shuni unutmash kerakki, obro' faqat xizmat mavqeyi bilan emas, balki avvalo, bilim, tajriba, ishga va xodimlarga munosabat bilan orttiriladi.

Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda ham o'zini tuta biladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi zarur. O'z xatti-harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish-turishida bo'ysunuvchilarga o'mak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir.

Buyruq hammaga ham yoqavermaydi. Shu sababli bo'ysunuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida bo'lmasdan, balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham bo'lishi kerak. Bu o'rinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan xoli emas.

Ouen Yang durustgina lavozimni egallab turgan bo'lishiga qaramay qo'l ostidagi xodimlarning hech biriga, hech qachon buyruq ohangida ish buyurmagan. U buyruq berishdan ko'ra maslahat solishni afzal bilgan. Bunday yumshoq muomala birinchidan, Ouenning o'ziga katta izzat-obro' keltirgan bo'lsa, ikkinchidan, idora ishining har doim bir maromda muvaffaqiyatli kechishini ta'minlagan.

Yana hech qachon "Mana bu ishni unday yoki bunday qiling" yoki "Bunday yo unday qilmang" demagan. Buning o'rniga "Shu masalada bir o'ylab ko'rsangiz" yoki "Shunday qilinsa, yaxshi natija beradi, deb o'ylaysizmi?" qabilida muomala qilishga odatlangan.

Rahbar bo'ysunuvchi xodimlarning fikr va maslahatlarini diqqat va hurmat bilan tinglashi, hatto shu takliflarga shaxsan qo'shilmagan taqdirda ham ularga osoyishta quloq solishi va muhokama qilishi lozim.

Yang biror tashkilotga xat yo'llash zarurati tug'ilib qolgan holda maktub matnini boshidan oxirigacha aytib turib yozdiradi-da, pirovardida xodimiga shunday savol bilan murojaat qilardi: "Sizning xat matni xususidagi fikringiz qanday?" Agar xat matnini biror xodimi

tayyorlagan bo'lsa, uni o'qib chiqqach, mabodo kamchiligi uchrasa yoki yoqmasa, buni xodimning yuziga solish o'miga maslahat yo'sinida fikrlashadi: "Balki xat matnini biroz boshqacharoq qilib yozganimiz ma'qulmidi, siz nima deysiz?"

Yang o'z xodimlariga nima qilish kerakligi haqida hech qachon ko'rsatmalar bermaydi, zimmalaridagi vazifalarini mustaqil bajarishlari uchun imkon yaratadi. Mustaqil harakat qilishga, o'z xatolaridan tegishli xulosa chiqarish va boshqa takrorlamaslikni odat qilishga undaydi.

Haqiqatan ham bunday munosabat xodimlarni mustaqillikka o'rgatadi, xatolarni tez tuzatish va ishni oxirigacha pishiq, puxta bajarishga odatlantiradi. Qolaversa, bunday usul ishchi xizmatchilarning izzat-nafsini hech qachon kamsitmaydi va ayniqsa, ularda o'z imkoniyatlari va mahoratlariga qat'iy ishonch, mehnatga ishtiyoq tug'diradi.

Demak, agar rahbar insonlarda o'ziga nisbatan iliqlik, izzat-hurmat hissini uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi.

Rahbar intizom va tartibga rioya qilishni qat'iy talab qilishi va bo'ysunuvchilarning biron nojo'ya harakatini e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak. Talabchanlik tarbiyaning asosi va ongli intizomning eng mustahkam zaminidir.

Xullas, rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'rliqi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysunuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi.

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak.

U egallab turgan lavozimidan mahrum bo'lmasligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmog'i lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgacha ishga ko'miling. O'z kompaniyangiz mijozlarini ko'paytirish uchun barcha imkoniyatlaringizni ishga soling.

2. Kompyuterni o'rganing.

3. Chet tilini o'rganing.

4. O'z arxivingizni tashkil qiling. Zarur tashkilotlar va kishilar adreslari, telefonlarini yozib boring. Ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.

5. Har doim "ha" deng. Hamma narsani bajarishga urining. Hattoki, imkoniyatingiz, qobiliyatingiz yetarli bo'lmasa ham oldin bajarmagan ishingizni bajarishga harakat qiling. Ishdan mahrum bo'lib qolishning eng qisqa yo'li: "Bu mening ishim emas" deb javob berish. Bunday so'zni aytishdan o'zingizni tiying.

6. Chiroyli imo-ishora qilishni biling. Firma inqirozga uchragan vaqtda ham uni bunday holatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7. Malakangizni muttasil oshirib boring.

8. Kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfe'l va iltifotli bo'ling. Noyob, nazokatli, do'stona kayfiyat jamoadagi muhitni yaxshilaydi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi, kishilarni hamjihatlikka chorlaydi.

9. Boshqalar bilmaydigan va bajara olmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajara olishga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.

10. Ish vaqti faqat, masalan: 8⁰⁰ dan 17⁰⁰ gacha bo'lmasin. Agar siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki, bu ham e'tiborsiz qolmaydi.

Bulardan tashqari lavozimdan mahrum bo'lmaslik uchun rahbar quyidagi qayd etilgan kishilar bilan o'zaro maslahatlashmasligi kerak.

Ular:

Nodon - sizni yo'ldan adashtiradi.

Dushman - sizning zarar topishingizni o'ylaydi.

Hasadchi - faqat xato qilib qo'yishingizni poylaydi. Ular badanning sog' joyi qolib, nuqul yaraga qo'nishni mo'ljallaydigan pashshalarga o'xshaydi.

Qo'rqqoq - sizni dadillikdan qaytaradi.

Baxil - boylik to'plashga hirsmand bo'ladi va undan birovga foyda tegmaydi.

Nafsiga berilish - hoyu-havasning asiri bo'lib, nafs to'ridan qutilishga kuchi yetmaydi.

Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Bu individuallik shaxsdagi temperamentda, hissiyotda, qobiliyatda, fe'l-atvor, iroda, xotira va boshqalarda namoyon bo'ladi. Ana shular ta'siri ostida rahbar injiq, janjalkash, kurashchan, bilag'on va hokazolar bo'lishi mumkin. Shunga qarab xodimlar va rahbarlar o'rtasida munosabat shakllanadi (6.5-jadval).

6.5-jadval

Murakkab rahbar bilan "chiqishish" yo'llari

T/r	Rahbar fe'l-atvori	Rahbarga xos jihatlar	Xodimlarning o'zini tutishi, munosabati
1.	Janjalkash, urishqoq	po'pisachi bukilmaydigan uning eng sevgan narsasi boshqalarni nazorat qilish	muomala qilishda o'zingizni astoydil va to'g'ri tuting ikkilanmasdan gapiring hayojlanayotganingizni hech
2.	Kurashchan	bu yuradigan bomba juda ko'p baqiradi doimo hujum qiladi nishonga olmasdan tez-tez gap "otib turish" unga yoqadi •uning bosh maqsadi adolatni tiklash va qasos olish.	unga hushmuomalik, konstruktiv yo'l bilan yondashib tushuntirishga harakat qiling shaxsiy uchrashuvga ruxsat so'rang, salga jahll chiqib o'zini nazorat qila olmaydigan kishi bilan ishlash juda qiyinligini ayting
3.	G'iybatchi	doimo kulib turadi hazillashadi do'stona muomalasini namoyish etadi u nayrang ishlatishga ustasi farang •u to'g'ridan-to'g'ri gaplashishdan qo'rqadi •qo'llab-quvvatlanishga muhtoj	real bo'lmagan majburiyatlarni qabul qilishga yo'l qo'ymang hazillariga muvofiq kuling gaplaridan miriqing, orom oling
4.	Umidsiz	hayotda baxtsiz o'zidan ham, boshqalardan ham mamnun emas; u har doim noliydi, kishilarni aybdor qiladi o'zini e'zozlaydi navbatdagi umidsizlikka aminlik mavjud.	u bilan bahslashish o'rinsiz uning qarashlarini qo'llab- quvvatlab bo'lmaydi
5.	Bilag'on	ko'p narsani biladi juda ham sabrsiz eshitish, quloq solishni bilmaydi omadsizlik hollarida boshqalarga aybini to'nkaydi guruhda ishlashni ko'ra olmaydi	u bilan kurashmang uning muxolifi bo'lishni xayolingizga ham keltirmang, muammo yechimiga uni juda ustalik bilan jalb qiling, so'rang, quloq soling va minnatdorchiligingizni izhor qiling, muqobil yechimni do'stona, iltifot bilan taklif qiling

4-ustundagilarga rioya qilgan taqdirdagina siz rahbaringiz bilan “chiqishishingiz” va faoliyatingizni davom ettirishingiz mumkin. Aks holda egallagan lavozimingiz bilan xayrlashasiz.

6.5. Rahbar madaniyati

Rahbar madaniyati, deganda rahbar odobi va iqtidori o‘rtasidagi dialektik bog‘lanish tushuniladi. Bu bog‘lanish quyidagi fazilatlar majmuyida o‘z aksini topadi:

Rahbar madaniyati = odob+iymon+insof+adolat+iqtidor.

Odob - aqlning suyanchig‘i, barcha fazilatlarning mezon. Behudaga xalqimizda “Aql bilan odob – egizak” deyishmaydi. Odob - yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglash. Odob vositasida kishi o‘z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlar bilan bezaydi.

Odob rahbarni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo‘ladilar. Odobli rahbar esa kundan-kunga obro‘ topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi.

Ba’zi hakimlar odobni eng mas’um va ko‘rkam fe‘lga ega bo‘lish desalar, ba’zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash, deyilar. Demak, rahbardagi odobning mavjudligi, bu noyob ne‘matning mavjudligidir.

Umuman, odob ikki xil bo‘ladi:

hikmat odobi;

xizmat odobi.

Hikmat odobi poklik va to‘g‘ri yo‘lga yetaklaydi. **Xizmat odobi** esa badavlatlik va obro‘ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug‘ fazilat bo‘lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Odob rahbarni aql va axloq egasi bo‘lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko‘ngilli, subutli bo‘lishga da’vat etadi.

Iymon arabcha so‘z bo‘lib, lug‘aviy ma’nosi - ishonch. Iymonli kishini, xususan rahbarni qisqacha shunday tavsiflash mumkin:

e'tiqodli, ya'ni o'z fikr va qarashlariga mahkam, sobitqadamlik bilan ishonish va o'zgalarni ham o'zidek hisoblab, ularning lafziga samimiyat bilan ishonishdir. E'tiqod jur'atni, mardlikni, fidoyilikni taqozo qiladi;

maslakli, ya'ni o'ziga xos aqidalari bilan boshqalardan ajralib turuvchi ijtimoiy, siyosiy, ilmiy, g'oyaviy va diniy yo'l sohibi;

taqvodor, ya'ni birovning haqiga xiyonat qilmaydigan;

sharm-hayoli, ya'ni har qanday nojo'ya xatti-harakatlardan o'zini tiya oladigan;

oriyatli, ya'ni o'ziga nomunosib yoki ep ko'rilmagan ishdan, narsadan xijolat tortadigan;

andishali, ya'ni oqibatini o'ylab ish qiladigan, yuz-xotirni biladigan, farosatli;

vijdonli, ya'ni nohaq, adolatsiz ishlardan g'azabga keladigan, bularga qarshilik bildiradigan, o'z faoliyatining yaxshi tomonlaridan qanoatlanib, xursand bo'ladigan, yomon tomonlaridan norozi bo'lib, ruhan eziladigan, ya'ni vijdon azobiga tushadigan.

Sodda qilib aytganda:

lymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi: e'tiqod, iqror va amal. E'tiqod bu ishonch. Iqror - so'zda buni tan olish. Amal - yaxshi ishlar bilan uni isbotlash.

Insof bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo'ylik. O'zgani o'z o'rniga va shuningdek, o'z o'rniga o'zgani xayolan qo'yib ko'rish ham insofga olib keladi. To'q ochni, boy kambag'alni, baxtli baxtsizni, toleyi baland toleyi zabunni, omadli omadsizni, sog'lom bemorni o'z o'rniga qo'yib ko'rilsa va aksincha ham xuddi shunday bo'lsa, olam guliston - insoflilar safi ko'payaveradi.

Insof - har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilar oldida o'z xatti-harakati bilan ma'naviy mas'uliyatini his etishining ifodasi.

Adolat bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilat. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bemaol qonun o'rnini bosa oladi. Ulug' alloma Nasiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi

mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi:

Adolatning birinchi talabi:

aholi turli tabaqalarining o'zaro uyg'un bo'lishini ta'minlashdir.

Adolatning ikkinchi talabi:

el-ulusining haq-huquqi teng ta'minlangan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.

Adolatning uchinchi talabi:

barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o'z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Bu kabi davr va hayot tajribasida tasdiqlangan fikrlar oradan sakkiz asr chamasi o'tib, Birinchi Prezidentimiz Islom Karimovning rahbarlik faoliyatida o'ziga xos tarzda ifodasini topdi. Bunga ishonch hosil qilmoq uchun yurtboshimizning ma'ruzalaridan biridagi ushbu ta'kidga diqqat qilaylik:

"Davlat jamiyatning keskin tabaqalanishiga - oshib-toshib ketgan boylaru kambag'al, qashshoqlarga bo'linib ketishga yo'l qo'ymasligi kerak".

Bundan shu xulosa kelib chiqadiki, har turli qing'ir yo'llar bilan haddan tashqari katta boylik orttirib o'zini qo'yarga joy topolmay, "to'qlikka sho'xlik" qiladigan kimsalarning jilovini tortib qo'yish bilan birga halol mehnat kishilariga imkoniyat yaratib berish, ularni qo'llab-quvvatlash, zurrur bo'lsa, rag'batlantirib borish davlat siyosatining muhim yo'nalishlariga aylanishi kerak. Adolatning ikkinchi talabi sifatida Prezident jamiyat taraqqiyoti va uning siyosiy muhitini belgilashda rahbar kadrlarni tanlash va ularni joy-joyiga qo'yishga katta ahamiyat beradi va bu masalaga hal qiluvchi ma'naviy-siyosiy omil, tub islohotlarning tayanchi va bosh yo'naltiruvchi kuchi, deb qaraydi:

"Xalqning dardiga befarq qaraydigan, o'z manfaatidan boshqa narsani o'ylamaydigan, xudbin va ta'magir rahbarlar mamlakatimiz ravnaqiga, xalqimiz farovonligiga to'siq bo'lmoqda. Endi ular bilan murosa qilib bo'lmaydi. Bizga shunday rahbarlar

kerakki, toki ular elim deb, yurtim deb kayib-yonib, o'z halovattlaridan kechib mehnat qilsinlar!

Barcha bo'g'inlarda insofli, diyonatli, bilimdon, tajribali rahbarlar boshchilik qilmas ekan, mustaqil mamlakatimizning obro'si, uning manfaati uchun mardlik, jonkuyarlik bilan ishlamas ekan ishlarimiz ko'ngildagidek bo'lmaydi".

Iqtidorli, deganda biror soha bo'yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o'zidagi qobiliyatni to'la namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushuniladi. Iqtidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga - maqsadiga yetadi.

Ular ishda mardlik, chidamlilik, o'z-o'zini boshqara olish, tashabbuskorlik kabi xislat va fazilatlariga ega bo'lishadi, o'z xatti-harakatlariga hamisha tanqidiy ko'z bilan qaraydilar, doimo olg'a qarab intiladilar, erishgan samaralari bilan hech qachon cheklanib qolmaydilar. Iqtidorli insonlar o'z faoliyatlari bilan hatto ba'zi bir kamharakat katta iste'dod egalariga qaraganda ham ko'proq jamiyatga foyda yetkazadilar.

Qayd qilingan fazilatlar mujassamlanmagan rahbar rahbarlik lavozimiga yoki tanish-bilish, yoki qarindosh-urug'chilik, yoinki pora berib erishgan. Bu nafaqat davlatning, balki butun xalqning turgan-bitgan sho'ridir.

Adolatli jamiyatda xalqning ertangi kunga ishonchi va bunyodkorlik ishiga rag'bati kuchli bo'ladi. Shuning uchun ham Prezidentimiz:

"Biz shunchaki demokratik davlat emas, balki adolatparvar demokratik davlat qurishga intilyapmiz. Adolatga intilish - xalqimiz ma'naviy-ruhiy dunyosiga xos eng muhim xususiyat. Adolatparvarlik g'oyasi butun iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar tizimiga singib ketishi, ijtimoiy ko'maklashuv mexanizmida o'z aksini topishi kerak"

degan masalani dolzarb vazifa qilib qo'ydi.

Rahbar madaniyatiga baho berishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar

Amaliyotda rahbar madaniyati aniq ko'rsatkichlarda o'z ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga bo'lish mumkin (6.6-jadval).

6.6-jadval

Rahbar madaniyatiga baho berish uchun qo'llaniladigan ko'rsatkichlar

№	Obyekt	Ko'rsatkichlar tizimi
1.	Rahbarning o'ziga nisbatan madaniyatililigi	<ul style="list-style-type: none"> • So'z bilan ishning birligi: • So'z berdingmi, va'da qildingmi, belgiladingmi - aniq mo'ljallangan muddatda bajar • o'z kasbiy mahoratini, iqtidori-ma'naviy komilligini o'stirish ustida qayg'urish • oqilona turmush tarzi, jismonan sog'lomligini saqlash • o'z-o'zini tanqid asosida o'z kamchiliklarini bo'yniga olmoq • o'zini intizomga bo'ysundirish • o'z malakasini oshirishga bo'lgan intilish va uning uddasidan chiqa olish • harakatning maqsadga qaratilganligi va qat'iyligi • o'ziga va mehnat faoliyatiga bo'lgan talabchanlik; axloqning quyidagi alifbolariga qat'iy rioya qilish: • kamtarinlik • haqgo'ylik • halollik
	Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatililigi	<p>Xalqparvarligi, ya'ni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kishilarga e'tibor va hurmat • kishilarga xayrixoh va iltifotli bo'lish • oliyjanoblik va beg'arazlik, xolislik • kishilarning qadr-qimmatiga yetish kabilar. • Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish: • odamlarga ishonch, kishilarning o'z kuchiga qobiliyatiga bo'lgan ishonchini qo'llab-quvvatlay olish, uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo'naltira bilish • yuqori nutq madaniyatiga ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi ozodaligi • salbiy fazilatlarga ega bo'lgan, qonun-qoidalarga rioya qilmaydigan, odobsiz kishilarga, shu jumladan, qonqarindosh va yaqin tanish-bilishlarga nisbatan toqati yo'q o'zaro munosabatdagi quyidagi oddiy etiket qoidalariga rioya qilish: • xushmuomalalik • sipolik • kamsuqumlik • andishalilik • vazminlik.

	<p>mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o'zaro yordam va quvvatlash • hozirjavoblik va majburiylik, so'zsiz bajarishlik • prinsipiiallik va ishonch • talabchanlik
Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi	<ul style="list-style-type: none"> • Yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik va baynalmilallik • Jamiyat baxt-saodati yo'lida halol mehnat qilish, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish • Qonunlarga, huquqiy akt va bitimlarga, davlat intizomiga qat'iy rioya qilish • Ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash, jamiyat manfaatlarini buzilishlariga nisbatan shafqatsiz bo'lish • Huquqiy, moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish • Ko'pfikrlikka ochiqko'ngillik bo'lish va uni hurmat qilish.

Har qanday holatda ham rahbar qaysi bo'g'inda rahbar bo'lishidan qat'iy nazar o'zining asosiy majburiyati, ya'ni qo'l ostidagilarni o'zining misolida tarbiyalashni unutmastligi kerak. Chunki rahbarlik bu nafaqat lavozim egasi, u o'z navbatida ham tarbiyachi, ham sotsiolog, ham psixologdir, sodda qilib aytganda, rahbar bu kishilar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni sozlovchi, uyg'unlashtiruvchi "muhandis". Bugungi kundagi jamiyatimiz ana shunday rahbarlarga o'ta muhtojdir.

Xodimlarni qabul qilish madaniyati

Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Chunki xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq solish, og'irliklarini yengil qilish har bir rahbarning burchi va vazifasi hisoblanadi. Shuning uchun ham qabul madaniyatiga rioya qilish uchun rahbar quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

suhbatdoshingizni qancha vaqtingiz borligi to'g'risida ogohlantiring;

faqat suhbatdoshingiz gaplariga mo'ljal olib vaziyatni ko'z oldingizga keltiring;

to'xtatib bo'lmaydigan, uzil-kesil munozaradan o'zingizni tiying;

o'z fikringizni ishonchli va batafsil ayting;

o'z g'oyangizni izchillik bilan bayon eting;

ovozingizni baland qilmasdan gapiring, soʻzlaringiz dona-dona va ravon boʻlsin;

qarshi tanbeh hollarda oʻzingizga nisbatan tanqidiy yondashing; shunchaki fikrlash yoki haqiqatan ham shunaqami – bular oʻrtasidagi farqni biling;

savollarni shunday tuzingki, ularni tushunish bir xilda boʻlsin;

muammo muhokamasini aniq yechim bilan tugating;

ishni qalastirmang. Zudlik bilan koʻrsatma bering;

suhbatdoshingizning yumushi oʻzi uchun oʻta muhim ekanligani unutmang.²⁶

Qabulingizda boʻlgan kishining muammosini yechish imkoniyatingiz boʻlmasa ham siz u kishini samimiy, iltifot bilan kuzating va xayrxohlik bilan ishining oʻnglanib ketishiga umid uygʻoting. Umuman, xizmat yuzasidan qabul chogʻingizda quyidagi qoidaga rioya qilsangiz nur ustiga aʼlo nur boʻlar edi:

Uchrashuv chogʻida - xushfeʼllik.

Quloq solish chogʻida - eʼtibor, ragʻbat.

Bahslashuv chogʻida - koʻp narsani bilishga qiziquvchanlik.

Tanqid chogʻida - oʻzini tuta bilishlik.

Tashkilotda rahbarlardan qaysi biri, qanday masala yuzasidan kishilarni qabul qilishi aniq belgilab qoʻyilishi zarur. Boʻysunuvchilarni iltimosiga koʻra qabul qilganda rahbar ularga iltimos va takliflarini qisqa bayon qilishni oʻrgatishi lozim. Agar rahbar oʻzi taklif qilib qabul etsa, boʻysunuvchi bu haqda oldindan xabardor qilinishi kerak. Suhbat chogʻida ishonch muhitini vujudga keltirish lozim, suhbatdoshni majbur qilish, shaʼnini pastga urish mumkin emas.

Har qanday muammoni muhokama qilish chogʻida oʻzaro toʻgʻri munosabat oʻrnatish uchun rahbar hamma vaqt oʻzida muayyan fazilatlar va rahbarlik uslubini hosil qilishga intilishi kerak. Kishilar bilan ochiq va toʻgʻri muomalada boʻlish, doʻstona munosabat oʻrnatish, doim bir xil muomala qilish, mayda ishlar yuzasidan tortishmaslik, oʻz xatolarini tan ola bilish va hokazolar shunday fazilatlar jumlasiga kiradi.

²⁶ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). Oʻzbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

Aytaylik, siz biror-bir muammoni muhokama qilyapsiz. Shu jarayonda:

Muhokama qilinayotgan muammoni va shu muhokamaga qatnashuvchilarning sonini chegaralang.

Diqqatni nuqtayi nazarga emas, balki manfaatga qarating.

Yechimdan oldin uning imkoniyatlarini ajrating.

Natijani obyektiv holatdan keltirib chiqaring.

Muhokama qatnashchilari bu insonlar ekanligini unutmang.

Sizning muqaddas burchingiz:

Onda-sonda o'zingizni boshqalar o'rniga qo'yib ko'rish.

Xavfsirashingizdan kelib chiqib xulosalar qilmaslik.

Sizning muammoingiz boshqalarning aybi tufayli emas.

Natijaga mo'ljal olish.

O'zingizning va ularning hissiyotini his etish.

Eshitayotganingizni bildirish va ko'rsatish.

Muhokama davomida:

muammoning muhimligini ko'rsating;

manfaatdorlikni muammoning bir qismi sifatida ajrating;

obyektiv mezonlarga tayaning;

maqsaddan chetlanmang;

muammoning ahamiyatini kamsitmang;

nuqtayi nazardagi turlichalikka uncha e'tiboringizni qaratmang;

murakkab, og'ir holatlarda o'zingizni yo'qotmang;

o'z manfaatingizni sharaf bilan namoyon qiling;

faol bo'ling;

muhim jihatlardan boshlang;

muxolif nuqtayi nazariga hujum qilmang, unga zimdan mo'ralang;

tanqiddan qochmang, aksincha, undan ishingiz omadi yo'lida foydalaning;

o'zingizga qaratilgan hujumni muammoga nisbatan hujumga yo'naltirmang;

tasdiqlash emas, balki ko'proq savoldan foydalaning;

asossiz hujumning kushandasi bu sukut. Shundan foydalaning.

Har bir rahbar muhokama qilinishi lozim bo'lgan yoki tasodifan yuzaga kelib qolgan muammoni eng avvalo, o'zi obdon tushunib

yetgan yoki hech bo'lmasa o'sha muammoning yechim bo'yicha o'zining mustaqil fikriga ega bo'lishi lozim. Shundagina u muammo yechimi bo'yicha taklif qilingan mutaxassislar bilan tengma-teng munozara, bahs yurita olishi mumkin.

Kengash va majlislarni olib borish madaniyati

Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega bo'lishi kerak. Kengash bu jamoa fikri, aql-zakovatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlis. Sohibqiron Amir Temur Kengash to'g'risida shunday deydi:²⁷

Kengash ikki turli bo'lur. Biri - til uchida aytilgani, ikkinchisi - dildan chiqqani. Til uchida aytilganini (shunchaki) eshitardim. Dildan aytilgan maslahatni esa qalbim qulog'iga quyardim. Va dilimga joylardim.

Agar (g'anim ustiga) lashkar tortmoqchi bo'lsam, urush-yarashdan o'rtaqa so'z tashlab, amirlarim ko'ngillarining bu ikkovidan qay biriga moyilligini bilishga intilardim. Agar yarashdan so'z ochsalar, buning foydasini urush ziyoniga solishtirib ko'rardim. Agar urushga moyil bo'lsalar, uning naf va foydasini yarash ziyoniga taqqoslab ko'rardim; qaysi biri foydaliroq bo'lsa, shuni ixtiyor qilardim.

Kengashning oldiga qo'yiladigan vazifa va olib borilish shakliga ko'ra turlicha bo'ladi .

Kengashgacha:

Kengash rejasini tuzib, unga tayyorgarlik ko'ring.

Kengashda ko'riladigan masalalar yuzasidan tayyorlangan materiallarni kengash qatnashuvchilariga oldindan jo'nating.

Kengashga fikrlari o'ta muhim bo'lgan kishilarni taklif qiling.

Kengashni zarurat tug'ilgan hollardagina chaqiring.

Kengash vaqtida:

Kengashni belgilangan vaqtda boshlang.

Kengashni o'tkazishning yagona tartibini belgilang.

²⁷ Temur tuzuklari. G'.G'ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996, 26-bet.

Ortiqcha xuruj, shaxsiy qarshi chiqish hollariga yo'l qo'ymang.
Kengash maqsadini har bir qatnashuvchi e'tiboriga yetkazing.

Kengash unsurlari:

Kun tartibini muhokama qilish.

Kengashni o'tkazish tartibini muhokama qilish.

Muammolarni aniqlash.

Muammolarni tahlil qilish.

Muqobil variantlarni izlash.

Muqobil variantlarni baholash.

Qaror qabul qilish.

Kengashdan so'ng:

Kengash qarorini tayyorlash.

Ko'rsatmalarni tayyorlash.

Axborotlarni jo'natish.

Rahbar madaniyati uning minbarga chiqib so'zlagan chog'ida, u yerda o'zini tutishida, nutqida ham o'z aksini topadi. Aytaylik,

Siz minbardashiz:

Nutqingiz juda ham tushunarli va oson qabul qilinmog'i lozim.

O'zni namoyon qilish - eng samarali uslub.

Nutqni darrov boshlamang. "Sizga e'tibor berishga" imkon bering.

Ma'lumot, raqamlarni o'qib bering.

Mikrofon borligini unutmang.

Ayrim tavsiyalar:

Nutq ma'noli, burro, dona-dona, ta'sirchan bo'lishligini unutmang.

Nutq chog'ida xatoga yo'l qo'ymang.

Nutqingizda ko'cha so'zlarini qo'llamang.

Tinglovchilar diqqatini qozoning.

Muhim fikrlarni takrorlang, ularga urg'u bering va imo-ishora bilan tushuntiring.

Nutqingizda haddan tashqari raqamlarni ko'p ishlatmang.

Tinglovchiga vaqt-vaqti bilan tanaffus bering.

Psixologik tanaffus - bu eng oddiy va tajribada sinalgan uslub.

Nutqingiz uslubini tanlar ekansiz, quyidagilarni esda tuting:

Haddan tashqari baland ovozda nutq qilish tinglovchilarga o'z hukmini o'tkazayapti, degan taassurotni qoldiradi.

Haddan tashqari past ovozdagi nutq qabul qiluvchanlikni pasaytiradi va aks savollar bo'lishini talab qiladi.

Haddan tashqari imillab nutq qilish, vaqtni cho'zayapti, degan fikrni tug'diradi.

Haddan tashqari tez nutq qilish esa, sizning auditoriyaga bo'lgan hurmatsizligingiz, degan taassurotni qoldiradi.

Shuni esda tutingki, tinglovchi quyidagilarga qarab sizga baho beradi:

Minbarda siz o'zingizni qanday tutayapsiz?

Siz qanday gapirayapsiz?

Siz qanday kiyingansiz?

Gapirayotganingizni siz qanchalik darajada bilasiz?

Rahbar muzokaralarda ham o'zini qanday tutishni bilmog'i lozim. Muzokara bu shart-sharoit, tomonlarning talablari haqida fikr almashishni anglatadi. Muzokara bu maxsus faoliyat turi bo'lib, o'zining qonun-qoidalari va qonuniyatlariga ega. Bu jarayonda bir-birini o'zaro boyitish, taraqqiy ettirish, hamkorlikda muammolarni tahlil qilish kabilarga erishiladi.

Muzokaralarni o'tkazishdan maqsad o'zaro manfaatli yechimlarni topish, keskin ko'rinishdagi ixtiloflardan qochishdir.

Shuni esda tutingki:

muzokaradagi yutuq eng avvalo, munozaraning mantiqiyligi evaziga erishiladi;

sherigingiz yoki suhbatdoshingiz so'zlaridagi mantiqqa e'tibor bering. Bilingki, u ham maxsus tayyorlanib kelgan;

sherigingizning o'z munozarasi jarayonida yo'l qo'yan kamchiliklarini axtarib toping. Munozaralarning mantiqiy ketma-ketligini yoritishdagi uzilishni aniqlang;

o'zingizning mavqeyingizni kuchaytiruvchi dalillarni toping;

muzokaralarni ishonchli darajada olib boring. Ammo o'z fikringizni zo'rlab o'tkazmang. Sherigingizning "shoxini sindirish" umidida harakat qiling, fikringizni aniq va qisqa bayon eting;

faol bo'ling. Ammo "quduqni suv paydo bo'lguncha kovlash lozimligini" unutmang;

muzokara jarayonida turli holatlar, ya'ni diqqatbozlik, taranglik, qovushmaslik, to'sqinliklar bo'lishi mumkin. Bunday hollarda realist, mavjud shart-sharoit, holatni to'g'ri hisobga olib ish ko'ring. O'zingizni yo'qotmang, muvaffaqiyat qozonish yo'lini astoydil izlang;

sherigingiz mavqeyini kuchaytiruvchi dalillarni alohida ajratmang. Muhim bo'lmagan, arzimagan kelishmovchiliklarga diqqat bilan yondashmang;

tovardan ko'ra g'oya qimmatliroq ekanini unutmang.

Bilingki:

muzokara muvaffaqiyatiga oldindan tayyorlaniladi;

sherigingizni oldindan o'rganing. Uning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlang.

Bu haqda sohibqiron Amir Temur "Temur tuzuklari"da o'z fikr-mulohazalarini bayon qilgan.

Har kimdan so'z olib, kengash so'rar edim. Lekin aytilgan har bir maslahatning yaxshi va yomon taraflari haqida o'ylab ko'rgach, to'g'ri va savoblirog'ini tanlab olardim.

Chunonchi, Chingizxon avlodidan bo'lmish Tug'luq Temurxon Movarounnahr mulkini bosib olish qasdida qo'shin tortib, Xo'jand suvidan kechib o'tgach, menga amir Xoji Barlos va amir Boyazid jaloyir nomiga yorlig' jo'natib, uning huzuriga borishimizni talab qilgan edi. Ular men bilan kengashdilar: "O'z el-ulusimiz bilan Xurosonga ketaylikmi yoki Tug'luq Temurxon qoshiga boraylikmi?" Men ularga bunday yo'l ko'rsatdim: "Tug'luq Temurxonning huzuriga borsangiz ikki foyda, bir ziyon bordir. Xuroson tomonga o'tib ketishning (esa) ikki ziyoni, bir foydasi bordir".

maqsadingizni amalga oshirish yo'lini belgilang. Maydachuylardan voz kechib, maqsadni himoya qiling;

muvaffaqiyat yo'nalishlarini belgilab oling;

tanaffuslarni nazarda tuting;

muzokara olib borishga tayyorgarlik ko'ring;

muzokara olib borish rejasini tuzing. Ishni kun tartibining muhim jihatlardan boshlang. Dastlab qarshilik chiqmaydigan masalalarni muhokama qiling. Asosiy maqsadingizdan chetlanmang.

Rahbar telefonda gaplashish madaniyatini ham bilishi kerak. Telefon - boshqaruv aloqasi vositalaridan hisoblanadi. Undan to'g'ri foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va yaqinlashtiradi. Telefonda so'zlashish madaniyatiga erishmoq uchun quyidagilarga amal qilmog'ingiz zarur:

So'zlashuv gacha:

Shu so'zlashuv zarurmi? Dastlab shuni aniqlang.

Qo'ng'iroq qilishdan maqsad nima? Muhim so'zlashuv rejasini tuzib oling.

Qo'lingizda daftar, qalam va taqvim bo'lsin.

Aloqadoshingizning ish tartibini unutmang.

So'zlashuv vaqtida:

O'zingizni tanishtiring.

Telefon trubkasiga gapiring.

Dona-dona gapiring.

Erkin so'zlang.

Ko'cha so'zlarini ishlatmang.

Suhbatdoshingizni bo'lmang.

Qo'qqisdan rad javobini bermang.

Diqqat bilan eshiting.

Zarur ma'lumotlarni eslab qoling va yozing.

So'zlashuv tarkibi:

Dastlabki bosqich	o'zaro munosabat muhitini yaratish, suhbatdoshning vaziyatini aniqlash.
Asosiy bosqich	muammoni va iltimosni qisqacha ifodalash.
Tayyorlov bosqichi	muammoni, iltimos va shartlarni muhokama qilish
Yakuniy bosqich	so'zlashuvchi yakunini, kelishuv muddati va vaqtini belgilab olish
Tugallash	minnatdorchilik bildirish va xayrlashish

So'zlashuvdan so'ng:

So'zlashuv yakunini yozib oling.

Nimani va'da qilganingizni ham yozing.

Natijani baholang.

Shuni unutmangki:

Agar siz so'zlashuv chog'ida yomon eshitayotgan bo'lsangiz, bu sherigingiz ham yomon eshitayapti, degan gap emas.

Sherigingizga hamma ham faqat arzimagan narsalar bilan qo'ng'iroq qiladi, deb o'ylamang.

Telefonda gaplashish xarajatini faqat kompaniya yoki tashkilot xarajati, deb o'ylamang.

Tashkilotchilikning xususan, rahbarlikning qoidasi - bu ishni boshqalarga topshirish, rahbarning o'zi esa shu topshiriqning bajarilishi ustidan nazorat qilish. Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ularga o'z vaqtini sarflasa, bu juda xunuk ish bo'ladi.

Rahbar o'z qo'li ostidagi xodimiga topshiriq berarkan, u quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

topshiriq obyektiv zarur bo'lmog'i lozim;

shu topshiriqning bajarilishiga to'liq ishonch bo'lmog'i kerak;

topshiriqni berishdan oldin u to'g'rida bajaruvchi bilan maslahatlashing;

o'zingizga bog'liq bo'lgan sharoitlarni yaratib bering;

bo'ysunuvchining imkoniyati va sharoitini hisobga oling;

topshiriqni iltimos shaklida ifodalang;

topshiriqni ochiq ko'ngillik bilan, ohista ifodalang va bering;

topshiriq berish jarayonida hushmuomalalik va samimiy bo'lishni unutmang;

qo'l ostingizda ishlaydigan xodimlarni o'qitish uchun vaqt topish zarurligini esdan chiqarmang;

topshiriqning o'ta muhimligini bo'ysunuvchiga tushuntiring va uni qiziqting;

bitta bo'ysunuvchiga bir necha topshiriq bermang;

topshiriqni bajarish muddati va uning natijalarini taqdim etish shaklini aniq ko'rsating;

bo'ysunuvchi bajaradigan ishni bajarmang;

topshiriqning bajarilishini talab qiling;

ruxsat etilmagan topshiriqni berishdan saqlaning.

Rahbar shu narsani tushunib olishi kerakki, u hamma ishlarni miridan-sirigacha bilib olishi shart emas, bunga hojat ham yo‘q. U quyi boshqarish bo‘g‘inlariga huquqlar berish, mas‘uliyat va vazifalar yuklash usulini egallab olmog‘i kerak. Huquqlar berish, mas‘uliyatni yuklash va maqsadli topshiriqlar berish boshqarishda mehnat taqsimotining muhim shakli, uning samaradorligini oshirishda qimmatli imkon hisoblanadi.

Shuni esda tutingki:

Rahbar aytishi mumkin	Rahbar aytishi mumkin emas
• Men o‘z fikrimni aniq va to‘la ayta olmadim.	• Siz meni tushunolmaysiz.
• Men xatoga yo‘l qo‘ydim va uni tuzataman.	• Bu mening aybim emas.
• Buni boshqacha tushuntirishga harakat qilaman.	• Yuz martalab sizga takrorlayapman.
• Asrlab yashaysanu, asrlab o‘rganar ekansan.	• Mening ish tajribam shu.
• Ehtimol, bunga biz turlicha yondashar ekanmiz.	• Siz nohaqsiz, men o‘z fikrimda qolaman.

Nizo va ixtiloflarni bartaraf etish madaniyati

Rahbar nizo va ixtiloflar holatida o‘zini tuta bilishi zarur. **Nizo va ixtiloflar** - bu mehnat jamoalaridagi eng noxush holatlardan hisoblanadi. Tashkilotda rahbariyat va xodimlar o‘rtasida yuzaga keluvchi nizo “butun jamoaga” emas, balki “tanlangan” odamlargagina yomon ta’sir etishi mumkin. Adolatli va oqil rahbar bunday nizoli ixtiloflarni, nizoni bartaraf etish uchun nima qilishi kerak?

Albatta, buni bir yo‘la, keng miqyosda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Balki bu nizoni bartaraf etishda rahbar o‘z xulq, madaniyatiga tayanib quyidagicha harakat qilmog‘i darkor.

Dastavval:

Nizoning ta’sir qilish doirasini ajrating.

Nizoning kelib chiqishidagi sabab va bahonani aniqlang.

Nizoning kelib chiqishida xodimlarning subyektiv baholarini ajrating.

Nizoning qanday oqibatlarga olib kelishini baholang.

Nizoning rivojlanish dinamikasiga baho bering.

Nizoni bartaraf qilish jarayonidagi xatti-harakatlar:

Mavzudan chetlashish. Diqqatni boshqa yo'nalishga qaratish.

Murosaga kelish. Hech bo'lmasa joriy kelishuvga erishish.

Nizoni muzlatish, saqlab qolish.

Ishontirish. Hokimlik pozitsiyasida emas, balki teng huquqlik asosida yechimni topish.

Esda tuting:

Nizo doirasini kengaytirmang.

Murosaga keluvchi pozitiv qarorlarni taklif qiling.

Cho'rtkesar, qat'iylik shakllarini qo'llamang.

Shikoyatlar sonini kamaytiring.

Ikkinchi darajali tomonlarga e'tibor bermang.

Tomonlar gaplarini bo'lmang, ularning bir-birini tan olishlariga erishing.

Mavzuga umumiy qarashlarni hosil qilishga harakat qiling.

Nizoli holatlarning oldini olish va undan muvaffaqiyatli chiqishning eng ishonchli vositasi - bu har bir kasbga xos xulqni, muomala madaniyatini shakllanib, sayqallanib mahorat darajasiga yetkazilgani.

Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning birinchi sharti - bu murosaga kela olishlik. Ikkinchi sharti - bu nizoli holatni aniq idrok etish. Ya'ni o'z izzat-nafsini yengib o'tib, suhbatdoshi ("raqibi")dan kechirim so'rashdir.

Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sabablari:

Qo'pollik, andishasizlik - 24%.

Majburiyat va natijalarga taqsimlash - 30%.

Ko'ra olmaslik va baxillik - 12%.

Bee'tiborlik, intizomsizlik, jizzakilik, chiqisha olmaslik, sho'rtumshuqlik - 34%.

Salohiyatli, bilimli rahbar lavozim pillapoyalariga ko'tarilib boradi. **Lavozim** - korxonada, muassasada, idorada va tashkilotlarda biror rasmiy xizmat bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa. U mansab yoki amal, deb ham yuritiladi. Sizni rahbaringiz yangi lavozimga o'tkazish uchun chaqirdi. Bunday holatda siz quyidagilarga rioya qilmog'ingiz darkor.

Suhbatgacha:

Mumkin bo'lgan savollarni o'ylang va ularga aniq javoblar tayyorlang.

Suhbatdoshingiz uchun mumkin bo'lgan shunday savollarni o'ylangki, u savollarga beriladigan javoblar umumma'lum bo'lmagan javoblar bo'lsin.

O'zingiz haqida ma'lumotni tayyorlang.

Uchrashuvga 5-10 daqiqa oldinroq keling.

Suhbatdoshingizning ismi-sharifi, familiyasini aniq bilib oling va uni esda tuting.

O'ta zamonaviy emas, balki konservativ kiyining.

Suhbat chog'ida:

Suhbatdoshingiz o'zini qay tartibda tanittirgan bo'lsa, shu tartibda siz ham o'zingizni tanittiring.

Vazmin va optimizm ruhida bo'ling.

O'zingizni bemalol, erkin tuting.

Albatta suhbatdoshingiz ko'ziga qarang, aniq va ravon gapiring.

Taklif qilingan taqdirda ham chekmang.

Savollarga javob berishdan qochmang.

Suhbatdoshingizning tashabbus ko'rsatishiga imkon bering.

Suhbatni muhim bo'lgan mavzu tomonga buring.

Murakkab javobdan o'zingizni olib qochmang, ammo ko'p so'zli ham bo'lmang.

Suhbatdan so'ng:

E'tibor uchun suhbatdoshingizga minnatdorchilik bildiring.

Taklif qilgan joyi, lavozimning ijobiy va salbiy tomonlarini obyektiv baholang.

Beradigan savolingiz va javobingizni ham obyektiv baholang.

Shuni esda tutingki:

Sizning quyidagi fazilatlaringsizga baho berishadi	Sizni quyidagilar qiziqtirishi lozim
• ishga bo'lgan manfaatdorligingizga	• lavozimning nufuzi
• yetukligingizga	• lavozimdagi o'sish
• malakangizga	• firma obro'yi
• munozarangizdagi mantiqqa	• ish haqi
• ishtiyoqingiz va tashabbusingizga	• lavozimdagi muammolar

• tirishqoqligingizga	• jamoadagi muhit
• kirishimliligingizga	• lavozimdagi majburiyatlar

Umuman, biror lavozimga nomzod tanlashda, eng muhim nomzodning shaxsiy fazilatlarini va qobiliyatini aniqlash mezonini - bu bilim. Buning uchun rahbar quyidagi savollarga javob topishga harakat qilishi kerak:

1. Jamiyat ishiga sadoqati, yetarli ma'naviy-ma'rifiy, siyosiy tayyorgarligi bormi va o'z jamoasida tarbiyaviy ishlar olib bora oladimi?
2. O'zi tayinlanayotgan lavozim uchun yetarli nazariy tayyorgarligi bormi, iqtisodiy, huquqiy, texnikaviy bilimi, umumiy ma'lumoti mos keladimi?
3. Shu sohada ishlab, yetarli tajriba orttirganmi, qaysi lavozimlarda qancha muddat ishlagan, o'z vazifasini muvaffaqiyatli bajarganmi?
4. Mehnatsevarmi, o'z ishiga vijdonan munosabatda bo'ladimi, burch va mas'uliyatni chuqur his etadimi?
5. Odamlarga ta'sir qila oladimi, ahil va jipslashgan jamoani vujudga keltiradigan qanday qobiliyatlari bor?
6. Odamlar bilan ishlab keta oladimi?
7. Odamlarni tushuna oladimi, ishga va bir-biriga mos keladigan xodimlarni tanlashga qodirmi?
8. Serg'ayratli, irodasi mustahkam, dadilligi, saboti va osoyishtaligi qanday?
9. Yangilikka qiziqadimi, ishlab chiqarishdagi imkoniyatlarini qidirib topa oladimi, undan foydalanishda tashabbus ko'rsata oladimi?
10. O'zi bilan bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasida funktsiya va mas'uliyatni to'g'ri taqsimlash qobiliyatiga egami?
11. O'zi intizomlimi, o'ziga bo'ysunuvchi xodimlarning intizomini saqlashga qodirmi?
12. Halollik, oddiylilik, haqiqatgo'ylik, kamtarlik, jasurlik kabi axloqiy fazilatlarini yetarliymi?
13. Laganbardorlikka, amalparastlikka moyillik ko'rsatadimi?
14. Adolatlimi, odamlarga g'amxo'rlik qilishga qobiliyatlimi yoki ko'proq o'zi haqida o'ylaydimi?

15. U bilan munosabatda bo'lgan kishilarda qanday taassurot qoldiradi, o'zining xulqi va hushmuomalaligi, mehribonligi, sabr-toqati va o'zini tuta bilishi bilan odamlarning xayrixohligi va ishonchini qozona oladimi yoki ortiqcha mahmadonaligi, qo'rsligi, dag'alligi bilan odamlarning jahlini chiqaradimi?

16. O'z ishini tashkil qilishga, kelgusi istiqbolli masalalarga vaqt ajrata oladimi yoki faqat kundalik ishlar bilan band bo'lib qoladimi?

17. O'z malakasini oshirish ustida qanchalik sabot bilan ishlaydi?

18. Sog'lig'i, jismoniy chiniqish, ish qobiliyati qanday?

Bu talablar juda keng va qattiq, albatta, ularga to'liq javob beradigan odam kam topilsa kerak. Lekin mazkur nomzod o'ziga yuklatiladigan vazifalarni muvaffaqiyatli bajarish uchun yetarli fazilatlariga ega bo'lmasa, yaxshisi uni shu lavozimga tayinlamaslik va uning o'rniga boshqa mos keladigan nomzod topishdir.

Abu Nasr Forobiy o'zining "Fozil odamlar shahri" asarida rahbarlarning fazilatlarini xususida quyidagi eng muhim 12 ta jihatlarni keltirib o'tgan.

Fozil odamlar shahri hokimining fazilatlarini:

1. Aqlan va jismonan sog'lom bo'lishi
2. Nozik farosatli bo'lishi.
3. Kuchli xotiraga ega bo'lishi.
4. Zehnli va zukko bo'lishi.
5. Fikrni teran va tushunarli ifodalash qobiliyatiga ega bo'lishi.
6. Ilmga chanqoq bo'lishi.
7. Nafsni jilovlay oladigan bo'lishi.
8. To'g'ri so'z bo'lishi.
9. Nomus va oriyatli odam bo'lishi.
10. Mol-dunyo ketidan quvmaydigan.
11. Adolatli bo'lishi.
12. Tadbirkor va jasur bo'lishi.²⁸

²⁸ Abu Nasr Forobiy. "Fozil odamlar shahri". Abdulla Qodiriy nomidagi Xalq merosi nashriyoti. 1993-yil. 224-bet.

VI bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Menejer – maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassis. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

Yuqori pog'ona menejerlari.

O'rta pog'ona menejerlari.

Quyida pog'ona menejerlari.

Boshqaruv uslubi – boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuyi.

Ish uslubi - boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuyi. Masalan:

mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;

vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;

sud, prokuraturaning ish uslubi;

korxonalar, sexlarning ish uslubi;

Rahbarning ish uslubi – boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondashishi. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Fazilat – ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyat. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. “Rahbarlik qilish” degan so'zga izohli lug'atlarda *boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish*, degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talablar juda ko'p.

Rahbar nizo va ixtiloflar holatida o'zini tuta bilishi zarur. **Nizo va ixtiloflar** - bu mehnat jamoalaridagi eng noxush holatlardan bo'lib hisoblanadi. Tashkilotda rahbariyat va xodimlar o'rtasida yuzaga

keluvchi nizo “butun jamoaga” emas, balki “tanlangan” odamlarga-gina yomon ta’sir etishi mumkin.

Tayanch iboralar

Menejer; yuqori pog‘ona menejerlari; o‘rta pog‘ona menejerlari; quyi pog‘ona menejerlari; boshqaruv uslubi; ish uslubi; rahbarning ish uslubi; rahbarlik uslubi; avtokratik rahbar; liberal rahbar; demokratik rahbar; sangviniklar; flegmatiklar; xoleriklar; melanxoliklar; rahbar obro‘si; rahbar madaniyati.

Nazorat uchun savollar

1. Menejer kim?
2. Rahbarlik uslubi, deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlaridan nima bilan farq qiladi?
4. Rahbarlik uslublarining qaysi bir turini tanlagan bo‘lar edingiz?
5. Avtokratik, liberal va demokratik uslublarni qo‘llashdagi nisbat qanday bo‘lishi kerak?
6. Fazilat nima? Ular tug‘ma bo‘ladimi?
7. Rahbar qanday talablarga javob berishi kerak?
8. Rahbarda qanday ijobiy xislatlar mujassamlashgan bo‘lishi kerak?
9. Qaysi xislatlar rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi? Rahbarlik uslubidagi qusurlarni bartaraf etishning qanday yo‘llarini bilasiz?
10. Lavozimdan ketib qolmaslik uchun rahbar nimalarga harakat qilmog‘i lozim?
11. Injiq, janjalkash, g‘oyat murakkab rahbarga nisbatan qanday munosabatda bo‘lish kerak?
12. Rahbar madaniyati, deganda nimani tushunasiz?
13. O‘ziga, jamoaga va jamiyatga nisbatan rahbar madaniyati nimalarda namoyon bo‘ladi?
14. Xodimlarni qabul qilish madaniyati bilan tanishmisiz?

15. Muammo muhokamasida rahbar o'zini qanday tutmog'i lozim?

16. Kengash va majlislarni olib borish madaniyatini bilasizmi?

17. Minbarga chiqqanda rahbar o'zini qanday tutmog'i lozim?

18. Muzokaralarda rahbar nimalarga e'tibor berishini bilasizmi?

19. Telefonda so'zlashuv madaniyatini bilasizmi?

20. Nizo (konflikt) hollarida nima qilmoq kerak?

VII BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

7.1. Firma faoliyatida boshqaruv qarorining o'ri

Boshqaruvda muvaffaqiyat qozonish qarorni to'g'ri qabul qilishga bog'liq. Har bir rahbar qarorlar tayyorlash, qabul qilish va bajarishni tashkil etish bilan o'z vazifasini amalga oshiradi.

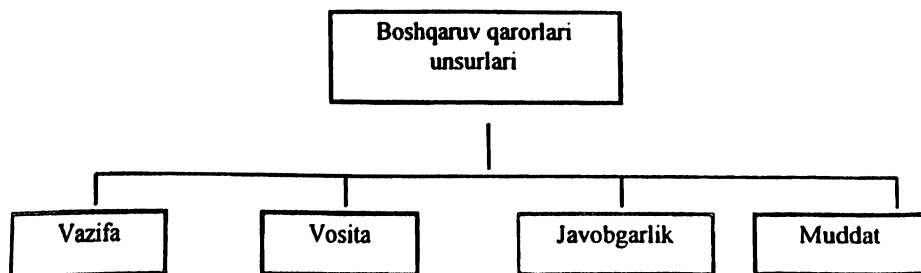
Qaror – bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olish. Boshqacha qilib aytganda, qaror – bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir.

Qaror qabul qilish – bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qarorning ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha, sex (bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu sex (bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



7.1-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari

Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la

oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxonalar, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- Kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan ayrim masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

An'anaviy qarorlar – odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lum. Bunga

korxonaga yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxonaga faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarning amalga oshirish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar – bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Ma'naviy boshqaruv qarori – jamiyatning moddiy-ma'naviy ehtiyojlari va ularni qondirishning aniq imkoniyatlari bilan kelishuv shaklidir. Boshqaruv qarori, shuningdek, boshqariladigan obyekt oldida turgan aniq maqsadni belgilash va amalga oshirishga yo'naltirilgan ish dasturidir. Bu ayni paytda yuzlab, minglab odamlarning birgalikdagi harakatini yo'naltiruvchi va rag'batlantiruvchi direktiv hujjat hamdir. Shunday ekan, u rahbar faoliyatida qaror ishlab chiqish va qabul qilishning bog'lovchi bo'g'ini sanaladi. Ayni shu holat boshqaruv jarayoni keyingi yo'nalishini belgilab beradi. Bularning tashkil etilishi va asoslanishiga bo'lgan doimiy talablar shundan kelib chiqadi.

Boshqaruv qarorini qabul qilish shartlari

1. Muhokamaga qaror qabul qilishga vakil qilinganlarni taklif etish.
2. Yig'ilish joyini aniqlab, e'lon qilish juda muhimdir.
3. Har qanday qarorni imkon qadar 30 daqiqa ichida qabul qilish.

4. Agar muhokama boshi berk ko'chaga kirib qolsa yoki biror qarorni qabul qilishga imkoniyat qolmasa, «miyani ishg'ol etish» («miyaga hujum») usulidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Bu usuldan ko'plab variantlar yuzaga kelishi uchun foydalaniladi. Bunda bahslashish, o'zini ko'rsatish, tanqid, janjallashish mumkin emas. «Miyani ishg'ol etish»da ishtirokchilar o'z fikrini aytishda teng huquqdan foydalanadi. Har qanday, hatto, absurd taklif ham variantlardan biri sifatida qabul qilinishi zarur.

7.2. Boshqaruv qarorini qabul qilish usullari

Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek, qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi.

Kollegiallik(ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yirot ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yor 2/3, deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili hurfikrlik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: **Konsensus** – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

"**Ringi**" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (7.1-jadval).

“Ringi” usulini qo‘llash bosqichlari

T/r	Bosqichlar	Izoh
	Birinchi bosqich	Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo‘lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarish)ga doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o‘rtaga tashlaydi
	Ikkinchi bosqich	Muammo “pastga”, ya’ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog‘onaga uzatiladi
	Uchinchi bosqich	Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo‘yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtayi nazarlarni bartaraf etish bosqichidir
	To‘rtinchi bosqich	Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o‘tkaziladi
	Beshinchi bosqich	Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolaniadi, har kim o‘z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi

Yaponiyada “Ringi” usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas’uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko‘rinishlaridan biri, deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo‘lgani uchun yapon matbuotida uning sha’niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo‘lsa-da, uni qo‘llashdan voz kechish to‘g‘risida hech narsa deyilmaydi.

Boshqaruv qarorini qabul qilish usullari quyidagilardan iborat:

1. *Ekspert baholash* usulidan yagona, eng yaxshi qarorni qabul qilish qiyin bo‘lgan holatda foydalaniladi. Har bir variant belgilangan mezon yordamida baholanadi. Variantlar o‘zaro ballar orqali qiyoslanadi. Bunday tahlil jarayonida qaysi variant ko‘p ball to‘plasa, u qaror sifatida qabul qilinadi.

Hisob-tahliliy usul – eng aniq usul sanaladi. Agar kutilgan natijalar aniq hisoblansa, boshqaruv qarorini doimo qabul qilishda foydalaniladi.

Mantiqiy usul – to‘liq va aniq ma’lumotlar bo‘lmaganda foydalaniladi. Bunda noaniqlik mantiqiy fikrlash orqali qoplanadi.

Evristik usul – ma’lum vaziyatda ruhiyatning o‘ziga xos tomonlariga asoslangan. Bunda inson doimo bitta muammo ustida o‘ylab yuradi-da, kutilmaganda ajoyib, eng maqbul qarorga keladi.

7.3. Boshqaruv faoliyatiga oid qarorlarni qabul qilish jarayonini rejalashtirish

Ish jarayonini rejalashtirish, deganda boshqaruv obyektining zimmasiga yuklanadigan vazifa, uning oldiga qo‘yiladigan aniq maqsad nazarda tutiladi.

Boshqaruvchining qarori yozma yoki og‘zaki tarzda ifodalanishi mumkin. Menejmentda mazkur holat boshqaruv qarorining qabul qilinishi, deb yuritiladi.

Faoliyatni rejalashtirish – yagona maqsad yo‘lida barcha tashkilot a‘zolarining sa’y-harakatlarini (urinishi, izlanishi) uyg‘un birlashtirishga yordam beruvchi vositadir. Boshqaruv tub ma’noda aynan faoliyatni rejalashtirishdan boshlanadi. Korxonaning maqsadli faoliyati qanchalik muvaffaqiyatli kechishi ushbu vazifaning sifatli ijro etilishiga bevosita bog‘liq.

1. Faoliyatni rejalashtirish quyidagi masalalarga oydinlik kiritishga yordam beradi:

ayni vaqtda korxonaning ahvoli qay darajada? Bu savolga javob izlash davomida menejerlar tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilishi lozim. Tashkilot faoliyatining muhim jihatlarini (moliyaviy soha, marketing, personalning imkoniyatlari) o‘rganib chiqish asosida tashkilotning real imkoniyatlarini aniqlash mumkin bo‘ladi;

faoliyat maqsadi va yo‘nalishi qanday bo‘lishi lozim? Bu masalaning yechimini izlash chog‘ida menejerlar tashqi muhitni o‘rganib, tashkilotning imkoniyatlari qanday, unga kimlar va nimalar to‘sqinlik qilishi mumkin, degan savollarga javob topmog‘i lozim;

maqsadli faoliyatni qay tarzda amalga oshirmoq kerak? Bu yo‘nalishda menejerlarning asosiy vazifasi tashkilot a‘zolar oldiga qo‘yiladigan aniq vazifalarni belgilab berishdan iborat.

Faoliyatni rejalashtirish davomida qabul qilinadigan qarorlarning tasnifi

Sa'y-harakatlarning davomiyligiga ko'ra:

uzoq muddatga mo'ljallangan;

qisqa muddatli;

bir marotaba bajariladigan harakatlar.

Ijro majburiyatiga ko'ra:

qat'iy imperativ asosdagi qarorlar;

tavsiya tarzidagi qarorlar.

Mazmuniga ko'ra:

iqtisodiy;

ijtimoiy;

tashkiliy;

ilmiy ahamiyatga molik qarorlar.

Tuzilmaviy jihatdan tashkillashtirilishiga ko'ra:

dasturlashtirilgan;

dasturlashtirilmagan.

Qarorni qabul qiluvchi shaxs nuqtayi nazaridan:

individual;

jamoaviy tarzda qabul qilingan qarorlar.

Qabul qilingan qarorning ta'sir doirasiga ko'ra:

tashkilotning o'zida amal qiluvchi;

tashkilotdan tashqarida ham amal qiluvchi qarorlar.

Tashkilotning qaysi darajasida qaror qabul qilishiga ko'ra:

butun tashkilot miqyosida;

tuzilmaviy bo'linmalar miqyosida;

funksional xizmat bo'limlari miqyosida;

alohida xodimlarga tegishli qarorlar.

Ta'sir darajasining ko'lamiga ko'ra:

bir darajali;

ko'p darajali qarorlar.

Ko'zlangan maqsadlarning miqdoriga ko'ra:

bir maqsadli;

ko'p maqsadli qarorlar.

2. Qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish jarayonini shkillashtirish.

**Qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish jarayonini tashkil-
shtirish – tashkiliy jihatdan ilgari surilgan vazifani bajarishga**

kirishish uchun zarur shart-sharoit yaratish demakdir. Ko'zlangan maqsad yo'lida boshqariluvchi tizimning barcha elementlari o'rtasida samarali aloqadorlikni ta'minlashga imkon beruvchi munosabatlarni o'rnatish zarur. Tashkillashtirish – umumiy boshqaruvchilik mas'uliyati va vakolatini qismlarga ajratib, boshqaruv tizimining turli pog'onalariga taqsimlab yuborish, shu bilan birga har xil ish turlarini bajaruvchi bo'g'inlar o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatish demakdir.

3. Personal faoliyatini motivlashtirish. Personal faoliyatini motivlashtirish menejmentning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Mazkur funksiyaning bajarilishi personal zimmasiga yuklangan vakolatlar va majburiyatlarning boshqaruv qarorlariga muvofiq ravishda bajarilishini taqozo etadi. Keng ma'noda olganda motivlashtirish qo'yilgan maqsad sari intilishga undamoqlikni anglatadi.

Motivlashtirishni tarkibiy jihatdan belgilashga asoslangan nazariya tub ma'noda insonlarning muayyan xatti-harakatlariga turtki bo'luvchi ichki mayl (rag'bat)larni aniqlashga asoslanadi.

4. Qabul qilingan qarorlarning ijro etilishini nazorat qilish. Tizimlashtirilgan faoliyat turi sifatida bajaradigan vazifa tashkilotning maqsadlariga erishmoqlikni ta'minlashdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun tashkilot tarkibidagi kichik guruhlar faoliyatining qabul qilingan qarorlarga mos kelishini kuzatib borish va nazorat qilish hamda vaziyatga muvofiq harakat rejasini ishlab chiqish lozim bo'ladi.

Boshqaruv nazoratining uch jihati:

standartlarni belgilab berish – muayyan vaqt davomida erishilishi lozim bo'lgan maqsadlarni aniq ifodalash. Bu maqsadlar tashkilot faoliyatini rejalashtirish davomida belgilanadi;

muayyan vaqt davomida erishilgan natijalarni o'rganib chiqib, olingan va kutilayotgan natijalarni o'zaro taqqoslash;

vaziyatga qarab tegishli chora-tadbirlar ko'rish. Menejer vaziyatiga qarab quyidagi amallarni bajarishi lozim: hech nima qilmaslik, vaziyatga tegishli tuzatishlar kiritish yoki standartlarni o'zgartirish.

Nazorat turlari:

ish jarayoni boshlanishiga qadar amalga oshiriladigan nazorat. Bajarish vositalari – muayyan xatti-harakatlar qoidalari, tadbirlari va yo'nalishlarini ishlab chiqish. Tatbiq etilish sohasi – insoniy, moliyaviy va moddiy resurslarni o'rganish davomida qo'llaniladi;

joriy nazorat. Bevosita ish jarayoni davomida amalga oshiriladi. Mazkur xildagi nazoratni o'rnatish uchun boshqaruv apparati muqobil aloqalar tizimini o'rnatishi lozim;

yakuniy nazorat. Menejerning alohida vazifasi tashkilot rahbariga faoliyatni rejalashtirish uchun muhim bo'lgan axborotlarni yetkazib berishdan iborat. Shu bilan birga, motivlashtirishni kuchaytirishga ham yordam beradi.

Nazorat o'rnatish texnologiyalari:

nazorat o'rnatish konsepsiyasini tanlab olish (tizim, jarayon, xususiy nazorat);

nazorat o'rnatishning maqsadlarini belgilash (ushbu funksiyalarning maqsadga muvofiqligi, to'g'riligi, muntazamligi va samaraliligi);

nazorat o'rnatish me'yorlarini belgilash (axloq-odob, ishlab chiqarishga oid, huquqiy);

nazorat o'rnatish uslublarini tanlash (diagnostik, terapevtik, ilk bosqichdagi, joriy, yakuniy);

nazorat o'rnatiladigan sohani va uning ko'lamlarini belgilash (yalpi, epizodli, moliyaviy, mahsulotning sifatini o'rganishga oid).

7.4. Boshqaruv qarorining qabul qilinishi va amalga oshirish amaliyotini tatbiq etish

Turli aniq holatlarda qaror qabul qilinishiga yondashuv turlicha bo'lishi mumkin. Agar rahbar qoidaga ko'ra avtoritar boshqaruv usuliga tayansa, uning o'zi qabul qilgan qaror eng yaxshi qaror sanaladi. Favqulodda holatlarda, agar tashkilotda jiddiy qarshi kurashuvchi koalitsiya bo'lmasa, rahbar qarori so'zsiz qo'llab-quvvatlansa, kengashgan holda u bir ovozdan qabul qilinishiga erishish lozim. Agar tashkilotda yalt etib ko'zga tashlanuvchi koalitsiya mavjud bo'lsa, rahbar qarorni ko'pchilik bilan qabul qilishni maqsad qilib olishi kerak.

Fikr va pozitsiyalar yuqori darajada tarqoq bo'lsa, qaror qabul qilishning eng maqbul varianti konsensusdir. U o'zaro yon bosish va barchani ma'lum darajada qondiradigan qaror qabul qilishni nazarda tutadi.

Har bir qaror amalga oshirilgandan so'nggina qadr-qimmatga ega bo'ladi. Muammoni hal etish yoki mavjud imkoniyatdan foyda olish uchun qaror albatta, bajarilishi kerak.

Ta'kidlash lozimki, qabul qilinadigan boshqaruv qarorining qiymati to'liq erishilgan natijalar bilan hisoblanadi. Ba'zilarini qoniqtirgan narsa, ikkinchi bir odamni umuman qoniqtirmasligi mumkin. Shu bois, biror qaror hech qachon bir xil darajada hamma uchun maqbul bo'lishi va ayni paytda, muammo mazmuniga mos kelishi mumkin emas.

Qaror qabul qilish qiyin emas. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, qilingan qarorni amalga oshirish rahbarga muayyan mas'uliyat yuklaydi. Agar qarorni bajarishga ishtirokchilar ushbu qarorning tarixi va sabablarini yaxshi bilishsa, uning samarali bo'lishi yanada ortadi. Shunday holatlar bo'ladiki, ba'zan rahbar boshqalar bilan maslahatlashmasdan yakka o'zi qaror qabul qilishga majbur bo'ladi. Zudlik bilan hal qilish lozim bo'lgan ishlar tufayli ba'zi ishlarni ertangi kunga qoldirish tabiiy holdir, albatta. Natijada muammo, vaziyat keskinlashadi.

Rahbarlar shuni tushunishlari kerakki, vaqt yo'nalishi odatda, vaziyatni o'zgartirish bilan bog'liq.

Agar qabul qilingan qarorni amalga oshirish vaqti doimo orqaga surilsa, vaziyat shunchalik o'zgarib ketishi mumkinligi, bunda qachonlardir to'g'ri qaror qabul qilinishini ta'minlagan mezonlar haqiqiy bo'lmay qoladi. Shu bois, qaror qabul qilishda tayanilgan axborot va farazlar aniq va eskirmagan holda qarorni hayotga tatbiq etish lozim. Bu qoidaga amal qilish ko'pincha qiyin, chunki qarorni qabul qilish vaqti, shuningdek, qaror qabul qilingan vaqt hamda uni amalga oshirish boshlangan vaqt oralig'idagi muddat uzoq bo'lib ketadi. Natijada ba'zi qarorlar amalga oshirilmay turib, ta'siri kamayadi.

Respublika Prezidentining ayrim farmonlari turli darajadagi (hokimiyatlar, vazirliklar, idoralar va hokazo) ko'plab qarorlar (nisbatan kam ahamiyatli) tayyorlash va qabul qilishni talab qiladi. Har qanday farmon yoki O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori xalq xo'jaligining biror tarmog'i yoki aholi qatlami uchungina emas, balki umuman davlat taraqqiyoti uchun o'z natijasini beradi.

7.5. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va optimallashtirishning asosiy uslublari

Tashkiliy masalaga oid muammolarni belgilash uslublari masalani haqqoniy va to'liq idrok etishga yordam beradi. Aniq uslub(lar) muammoning xarakteri va mazmuniga, uning yechimini topish uchun beriladigan vaqtga va vositalarga qarab tanlab olinishi mumkin.

Bunday vaziyatda qo'llaniladigan uslublar:

- tashkiliy faoliyatga tegishli turli xil axborotlarni to'plash, saqlash, qayta ishlash va tahlil qilish;
- tashkilot uchun muhim sanalgan voqeiklarga oid ma'lumotlarning alohida saqlanishi;
- omilli tahlil;
- turli vaziyatlarni taqqoslash;
- vaziyatni modellashtirish.

7.6. Tashkiliy qarorlarni tayyorlash uslublari

- tegishli ma'lumotlarni to'plash uslublari (dastlabki bosqich harakatlaridan farqli o'laroq, bu o'rinda «Qanday voqea ro'y berdi?», «Nima sababdan bu voqea ro'y berdi?» qabilidagi tashkiliy ahamiyatga molik savollar o'rniga «Mavjud muammoni qanday qilib bartaraf etish mumkin, qanday tashkiliy ish uslublari vositasida?» degan savollarga javob izlanadi);

- tashkiliy tuzilmaning barcha pog'onalaridagi menejerlar va turli mutaxassislarning ijodiy salohiyati, kasbiy layoqatidan o'rinli unumli foydalanish;

- masalaning yechimini guruhlariga bo'linib izlash jarayonida nominal guruh bilan ishlash mahorati, Delfi uslubi va guruh a'zolarining aqliy salohiyatini birvarakayiga ishga solish va yo'naltirish (мозговая атака) kabi ish tamoyillari juda qo'l keladi.

7.7. Masalaning turli xil yechimlaridan birini tanlash uslublari

Tarkibiy jihatdan puxta ishlangan qarorlarni ijro uchun qabul qilish jarayonida iqtisodiy-matematik uslublardan samarali foydalanish mumkin.

Chunki bu xil uslublar tashkiliy qarorlarini qabul qilish mezonlari sifatida maqsadni ko'zlab ish yuritish tamoyiliga tayanadi. Bu kabi variant optimallashtirilgan qaror, deb ataladi. Ularga misol qilib quyidagilarni ko'rsatish mumkin: maksimal darajada foyda (daromad) olish, ish unumdorligini oshirish, sarf-xarajatlarni minimallashtirish va hokazo maqsadlarni ko'zlash.

Tarkibiy jihatdan puxta ishlanmagan qarorlarni ijro uchun qabul qilish jarayonida mo'tadil mezonlar asosida ish olib borgan ma'qul Bunday vaziyatda ko'pincha muammoning optimal emas, balki qoniqarli yechimini topishga imkon beradigan modellardan foydalaniladi.

Qabul qilingan qarorlarni tashkiliy jihatdan amalga oshirish uslublari (ular tashkiliy jarayonlarga har qanday yangiliklarini, o'zgartirishlarni kiritishga nisbatan qarshilik ko'rsatilishining oldini olish, rejalashtirilgan faoliyatning samarali natijasini hosil qilish uchun mo'ljallangan) quyidagilardan iborat:

amalga oshirish rejasini tuzish. Shu reja asosida pirovard natijaga erishishga xizmat qiladigan chora-tadbirlar tizimi ishlab chiqiladi;

ijrochiga bevosita ta'sir o'tkazish uslublari: buyruq, farmoyish, ko'rsatmalar berish;

faollikni moddiy jihatdan rag'batlantirish uslublari;

tashkilot rahbarlarining personal bilan uchrashuvini uyushtirish;

qabul qilingan tashkiliy qarorlarning mazmun-mohiyatini xodimlarga tushuntirish;

maqsadli faoliyat davomida bajariladigan ishlarni nazorat qilish uslublari.

7.8. Tashkiliy masalalarning yechimini jamoaviy tarzda izlash uslublari: alohida xususiyatlari

Nominal guruh bilan ishlash uslubi shaxslar o'rtasidagi kommunikativ aloqalar doirasini cheklash tamoyiliga asoslangan. Uslubning afzal jihatlari shuki, ish jarayonining guruh bo'lib ishlashga asoslanganiga qaramay, uning har bir a'zosi individual tarzda fikr yuritishi mumkin va o'z mulohazalarini asoslab berish imkoniyatiga ega.

Ish uslubining mazmuni:

ishchi guruhiga jalb etilgan har bir kishi izlanish jarayonining daslabki bosqichida o'z fikr-mulohazalarini yozma tarzda alohida bayon qilib beradi;

shundan keyin har bir guruh a'zosi o'z loyihasi bilan hammani tanishtiradi; jami variantlar birma-bir ko'rib chiqiladi (jarayonning bu bosqichida hech qanday tanqidiy mulohazalar bildirilmaydi); so'nggi bosqichda guruh ishtirokchilari tavsiya etilgan har bir loyihaga baho berishadi;

ko'pchilik tomonidan eng maqbul topilgan loyiha tashkiliy boshqaruvchilik qarori uchun asos bo'ladi;

Delfi uslubi. Ko'pincha ishchi guruhlarini to'plash imkoniyatlari bo'lmaganida qo'llaniladi. Uslubning o'ziga xos xususiyati shundaki, guruh a'zolari qo'yilgan masala yuzasidan bevosita o'zaro fikr almashishlari mumkin emas. Masalaga oid fikr-mulohazalar erkin va mustaqil ravishda bildiriladi. Bu uslubdan foydalanish chog'ida tashkiliy boshqaruvchilik qarorining loyihasini tayyorlash uchun ancha ko'p vaqt talab etiladi.

Ish uslubining mazmuni:

ishchi guruhining har bir a'zosiga muhokamaga qo'yiladigan masalaga oid bir turkum savollar beriladi va ularga javob olinadi;

guruhning har bir a'zosi berilgan savollar majmuiga anonim tarzda va mustaqil ravishda javob beradi;

jami javoblar bir joyda to'planib, o'rganiladi. Ularni umumlashtirish asosida barcha variantlarni qamrab oluvchi integrallashgan loyiha tayyorlanadi;

yakuniy xulosaning nusxasi har bir guruh ishtirokchisiga beriladi;

barcha takliflar bilan tanishib chiqish davomida guruh qatnashchisi fikrlarini rivojlantirishi yoki yakuniy xulosaga nisbatan o'z munosabatini o'zgartirishi mumkin; mazkur jarayon umume'tirof etiladigan qaror loyihasi ishlab chiqilmaguncha, betinim takrorlanishi mumkin.

Guruh a'zolarining aqliy salohiyatini birvarakayiga ishga solish va yo'naltirish (aqliy hujum)

Ish uslubining mazmuni:

har bir guruh ishtirokchisi o'rtaga qo'yilgan masalaning yechimini topish yuzasidan xohlagan fikrini ilgari surishi mumkin (bunda fikrlarning asoslanishi, mantiqiyligi, real sharoitda bajarilishi

mumkinligi hech bir ahamiyatga ega emas). Fikr-mulohazalar qanchalik ko'p va xilma-xil bo'lsa, shunchalik yaxshi qabilida ish tutiladi;

muhokamaga qo'yiladigan tashkiliy masalaning xususiyati tegishli axborot guruh qatnashchilariga avvalroq beriladi;

bildiriladigan fikr-mulohazalar hech qanday tanqid va e'tirozlarsiz qabul qilinib, umumlashtiriladi. Umumlashtirilgan material jiddiy tahlil qilinadi.

pirovard natijada bildirilgan barcha taklif, mulohazalar alohida parametrlari va samarasiga ko'ra turkumlashtiriladi.

7.9. Tashkiliy tuzilma miqyosidagi nizolarning sababi va oqibati

1. Nizolarning sababi:

resurslarning taqsimlanishi. Har qanday tashkilotning rahbari resurslar muammosini hal etishga majbur, zero, resurslar hamisha tanqis bo'ladi. Nizolar eng avvalo ana shu zaminda shakllanadi;

tashkiliy masalalarning o'zaro bog'liqligi. Tashkiliy tuzilma o'zaro bog'liq bo'lgan bir qator elementlardan tarkib topgani bois, ular faoliyatining nomuvofiqligi ichki nizoni keltirib chiqarishi mumkin. Ayrim hollarda tashkiliy tuzilmaning shakli ham potensial tarzda ichki nizolarga sabab bo'ladi. Misol tariqasida matritsali tashkiliy tuzilmani keltiraylik. Bu xil tashkiliy tuzilmada yakka markazdan boshqarish prinsipi yetarlicha ahamiyatga ega emas;

turli xil tashkiliy maqsadlarning ko'zlanishi. Tashkilotlarda ayrim soha(operatsiya)ga ixtisoslashgan bo'linmalar tashkiliy faoliyat maqsadlarini mustaqil ravishda belgilaydi va shunga ko'ra ular umumiy tashkiliy maqsadlardan o'z maqsadlarini ustun qo'yishadi;

tasavvurlar va qadriyatlar tizimining xilma-xilligi;

shaxsiy fazilatlar (yurish-turish) va hayotiy tajribaning turliligi;

kommunikativ tizim faoliyatidan qoniqmaslik. Tashkiliy tuzilma bo'g'inlari bo'ylab axborotning uzatilishi ichki nizoning ham sababi, ham oqibati bo'lishi mumkin. Nizolar ko'pincha tashkilot rahbarlari tomonidan personalning lavozim majburiyatlarini aniq va to'g'ri belgilab berolmasligi tufayli ro'y beradi.

Ichki nizolarning oqibatlari jarayonning tartibga solinishiga qarab funksional yoki nofunksional xususiyat kasb etadi.

7.10. Ichki nizolarning funksional oqibatlari

Muammo hammani birdek qoniqtiradigan tarzda hal etilishi mumkin. Buning oqibatida jarayonning barcha ishtirokchilari o'zlarini masalaning yechimini topishda shaxsan ishtirok etgandek his etishadi.

bu hol umumiy maqsad sari intilishga, hamkorlik qilishga imkon yaratadi, turli xil to'siqlarni va kelishmovchiliklarni bartaraf etadi;

ichki nizo tor jamoaviy doira miqyosida fikrlash imkoniyatlarini cheklashi, tobelik sindromi (rahbarlarga maqbul kelmaydigan fikr-mulohazalarni ifoda etish imkoniyatining cheklanishi)ning namoyon bo'lishiga to'siqlik qilishi mumkin. Bunday sharoitda tashkiliy boshqaruv qarorining qabul qilinishi yanada yengillashadi. Zero, xodimlarning bildirgan fikr-mulohazalari vaziyatga oydinlik kiritib, muammoning yechimini topishga yordamlashadi.

Ichki nizolarning nofunksional oqibatlari (ichki nizoni bartaraf etishning to'g'ri va o'rinli usuli topilmagan taqdirda ro'y beradigan holatlar):

personalning o'z ishidan va mavqeyidan qoniqmasligi, kadrlar qo'nimsizligi, ish unumdorligining pasayishi kuzatiladi;

kelgusida tashkilot rahbariyati bilan va o'zaro hamkorlik qilish ishtiyoqining so'nishi;

o'zi mansub bo'lgan ijtimoiy guruh manfaatlarining o'zga guruhlar manfaatiga nisbatan ustun qo'yilishi, guruhlar o'rtasidagi raqobatchilikning salbiy tus olishi;

tor doiradagi shaxsiy (jamoaviy) faoliyat maqsadlarining ustuvor, deb topilishi;

ichki nizoda ishtirok etuvchi tomonlarning o'zaro hamkorlik qilishdan va shaxsiy munosabat o'rnatishdan voz kechishi;

begonalashish hissining kuchayishi tufayli o'rtadagi adovatning avj olishi;

ichki nizoda ustunlikka erishishni tashkiliy faoliyatga oid real muammoni hal etishdan ko'ra ahamiyatliroq, deb hisoblash.

7.11. Jamoa orasidagi ichki nizolarni bartaraf etish

Ichki nizolarni bartaraf etishning tuzilmaviy uslublari:

rahbariyat tomonidan topshiriladigan ishlarning bajarilishiga nisbatan qo'yiladigan talablarni izohlab berish. Jumladan, tashkiliy jarayonning har bir bosqichida kutilayotgan ish natijasi, tashkiliy faoliyatga oid turli xil axborotlarni kim va kimdan olishi mumkinligi, vakolatlar va majburiyatlar tizimi, shuningdek, tashkilot (bo'linma)-ning siyosati, ish tartibi va tuzilish prinsiplari qanday bo'lishi haqidagi masalalarga izoh berilishi shart;

faoliyatni muvofiqlashtirish va integrallashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish. Tashkiliy tuzilma miqyosida vakolatlar va majburiyatlar iyerarxiyasini belgilab qo'yish vositasida insonlarning o'zaro munosabatlarini, tashkiliy qarorlarni qabul qilish jarayonini va informatsion oqim harakatini tartibga solish mumkin. Yakka boshqaruvchilik prinsipining amal qilishi ichki nizolarni bartaraf etishni ancha yengillashtiradi, chunki xodim tashkiliy qarorlarni qabul qilish vakolati kimning zimmasiga yuklatilganini aniq biladi. Faoliyatni integrallashtirish vositalari sifatida tashkiliy tuzilmaning funksional birliklari o'rtasida aloqalar tizimini o'rnatishga yordam berishga ixtisoslashgan maxsus xizmat bo'limlarini, turli xil funksional ijrochilik faoliyati bilan band bo'linmalar o'rtasida vositachilik vazifasini bajaruvchi guruhlarni, muayyan maqsadli faoliyat bilan shug'ullanuvchi guruhlarni va turli xil bo'limlararo kengashlar faoliyatini e'tirof etish mumkin;

umumtashkiliy faoliyatga aloqador kompleks maqsadlarni belgilash. Bu xil maqsadlarga intilishning samarasini ko'rmoq uchun xodimlar, ishchi guruhlari va barcha bo'limlar o'z faoliyatini yagona maqsad yo'lida birlashtirishi lozim;

mehnatni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish. Shunga ko'ra, umumiy tashkiliy maqsadlar yo'lida alohida xizmat ko'rsatgan, boshqa tashkiliy bo'limlar faoliyatiga yordam berayotgan va muammoning yechimini izlashga har tomonlama yondashayotgan xodimlarning mehnati albatta rag'batlantirilishi kerak.

Shaxslararo munosabatlar davomida nizolarni bartaraf etish uslublarning namoyon bo'lishi:

ziddiyatli holatlardan o'zini olib qochish;

ziddiyatli holatlarda vaziyatni yumshatish. Ish jarayonidagi iliq munosabatlarni buzmaslik, hamnafaslikni yo'qotmaslik niyatida shaxs nizoli muammoga alohida urg'u bermaslikka urinadi. Bu vaziyatda tanglik bartaraf etilishi mumkin, biroq nizoga sabab bo'lgan shart-sharoitlar saqlanib qoladi. Oqibat-natijada ichki nizo kuchayib borib, bir kuni jiddiy ixtilof tug'ilishi hech gap emas;

kuchli tazyiq o'tkazish. Bu xil uslubda ishlaydigan shaxs, odatda, tajovuzkorona siyosat yuritadi. Mazkur boshqaruv uslubi rahbarlik vakolati ancha keng bo'lganida samaralidir;

kompromiss (murosa qilish)ga moyillik. Mazkur prinsipga asosan ziddiyatni bartaraf etishni istagan kimsa ikkinchi tomonning mulohazalarini qisman qabul qilishga tayyorligini namoyon etadi. Shu tariqa o'zaro munosabatlarda yuz berayotgan tajovuzkorlikni nisbatan susaytirib, ichki nizoning oldini olishga imkon yaratiladi. Ammo ziddiyatli vaziyatning dastlabki bosqichida murosa qilishga intilish oqibatida mavjud muammoning yechimiga aylanishi mumkin bo'lgan barcha variantlarni muhokama qilish imkoniyati chegaralanadi;

muammoning yechimini topishga tayyorlik. Bu hol tomonlar ichki nizoni bartaraf etish maqsadida o'zgalarning fikrlarini muhokama qilishga tayyorligidan dalolat beradi. Tashkiliy boshqaruvchilik nuqtayi nazaridan olganda murakkab vaziyatlarda, ya'ni masalaga turli tomondan yondashishning va vaziyatga aniqlik kirituvchi axborotning ahamiyati keskin oshganida tug'ilayotgan ichki nizolarni olqishlash, hatto rag'batlantirish lozim. Biroq vaziyatni imkon qadar boshqarib turmoq kerak.

7.12. Menejment va tashkiliy jihatdan rivojlanish jarayoni

Tashkiliy jihatdan rivojlanish jarayoni – tashkilotning konkret shart-sharoitlarga moslashuvchanligini ta'minlash, paydo bo'layotgan muammolarni hal etish borasida amalga oshiriladigan davomli jarayon. Bunda tashkilotning ijtimoiy muhitini tarkib toptirish sohasidagi tashkiliy faoliyatni samarali boshqarishga, inson fe'l-

atvorini o'rganuvchi fanlarning ilmiy xulosalari o'rinli va unumli tatbiq etilishiga alohida e'tibor beriladi.

Tashkiliy tuzilmaning faoliyatini takomillashtirish jarayonida ishtirok etish. Bu xil tadbirlarda tashkilotning barcha bo'linmalari, ishchi guruhlari qatnashadi.

Bu xildagi faoliyat turlari:

vaziyatga baho berish (tashxis qo'yish). Mazkur jarayon davomida butun tashkilotning, alohida bo'linmalarning tashkiliy holati haqida tegishli ma'lumotlar to'planadi. Bunda intervyu olish, kuzatuvlar uyushtirish, hujjatlar bilan tanishib chiqish kabi ish uslublaridan foydalaniladi;

uyushtirilgan kuzatuvlarning natijalari asosida amalga oshiriladigan chora-tadbirlar. Bunda vaziyatga baho berish jarayoni davomida to'plangan xulosalar tashkilot a'zolariga ma'lum qilinadi va shundan keyin faoliyat rejasi ishlab chiqiladi;

kasbiy ta'lim berish va malakani oshirish chora-tadbirlari;

texnologik va tashkiliy jarayonlarning tuzilmasini o'zgartirishga yo'naltirilgan chora-tadbirlar. Tashkiliy tuzilmani yoki tashkiliy boshqaruv qarorlarining ijro etilishini takomillashtirishga xizmat qiladi;

tashkiliy jarayonning turli xil yo'nalishlarida faoliyat ko'rsatuvchi ishchi guruhlari o'rtasidagi kommunikativ aloqalarni takomillashtirish maqsadida uyushtiriladigan maslahatlar. Personalning tashkilot hayotida ro'y berayotgan turli voqealarni to'g'ri va aniq tasavvur etishiga ko'maklashish uchun uyushtiriladi;

samarali faoliyat yuritishga qodir ishchi guruhlarni shakllantirish chora-tadbirlari;

alohida ishchi guruhlari o'rtasidagi o'zaro aloqadorlikni samarali tashkillashtirish chora-tadbirlari.

7.13. Tashkiliy jihatdan muvaffaqiyatli rivojlanish uchun zarur shart-sharoitlar

tashkiliy tuzilmada muhim lavozimga ega bo'lgan shaxslar tashkiliy vaziyatga baho berish jarayonida ishtirok etishlari zarur;

tashkiliy faoliyatni rivojlantirish dasturi miqyosida inson fe'l-atvorini o'rganuvchi mutaxassisni jalb etish lozim;

tashkiliy faoliyatni rivojlantirish dasturidagi aniq chora-tadbirlar amalga oshirilayotgan bo'g'inlardan yuqoriroqdagi mansabdor shaxslar islohotlarni qo'llab-quvvatlashi va ularning ijrosida bevosita ishtirok etishi lozim;

quyidagi tadqiqot modellarini tatbiq etish lozim: tashkilotning ahvolini baholash, to'plangan ma'lumotlarni tashkilot xodimlariga yetkazish, vaziyatga mos keluvchi faoliyat rejasini tuzish, tashkiliy ahvolga tashxis qo'yimoq;

ishchi guruhleri tashkiliy bo'linma menejeri bilan birgalikda tashkiliy boshqaruvchilik qarorini ishlab chiqishda ishtirok etishi kerak;

tashkiliy faoliyatni takomillashtirishga oid barcha chora-tadbirlar tashkilot miqyosidagi kadrlar siyosatiga muvofiq kelishi shart;

tashkilotni rivojlantirish jarayonini samarali boshqarish.

VII bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Boshqaruvda muvaffaqiyat qozonish qarorni to'g'ri qabul qilishga bog'liq. Har bir rahbar qarorlar tayyorlash, qabul qilish va bajarishni tashkil etish bilan o'z vazifasini amalga oshiradi.

Boshqaruv qarorini qabul qilish shartlari:

Muhokamaga qaror qabul qilishga vakil qilinganlarni taklif etish.

Yig'ilish joyini aniqlab, e'lon qilish juda muhimdir.

Har qanday qarorni imkon qadar 30 daqiqa ichida qabul qilish.

Agar muhokama boshi berk ko'chaga kirib qolsa yoki biror qarorni qabul qilishga imkoniyat qolmasa, «miyani ishg'ol etish» («miyaga hujum») usulidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruv qarorini qabul qilish usullari:

1. Ekspert baholash usulidan yagona, eng yaxshi qarorni qabul qilish qiyin bo'lgan holatda foydalaniladi. Har bir variant belgilangan mezon yordamida baholanadi. Variantlar o'zaro ballar orqali qiyoslanadi. Bunday tahlil jarayonida qaysi variant ko'p ball to'plasa, u qaror sifatida qabul qilinadi.

Hisob-tahliliy usul – eng aniq usul sanaladi. Agar kutilgan natijalar aniq hisoblansa, boshqaruv qarorini doimo qabul qilishda foydalaniladi.

Mantiqiy usul – to‘liq va aniq ma’lumotlar bo‘lmaganda foydalaniladi. Bunda noaniqlik mantiqiy fikrlash orqali qoplanadi.

Evristik usul – ma’lum vaziyatda ruhiyatning o‘ziga xos tomonlariga asoslangan. Bunda inson doimo bitta muammo ustida o‘ylab yuradi-da, kutilmaganda ajoyib, eng maqbul qarorga keladi.

Tashkiliy tuzilma miqyosidagi nizolarning sababi va oqibati:

1. Nizolarning sababi:

resurslarning taqsimlanishi. Har qanday tashkilotning rahbari resurslar muammosini hal etishga majbur, zero, resurslar hamisha tanqis bo‘ladi. Nizolar eng avvalo, ana shu zaminda shakllanadi;

tashkiliy masalalarning o‘zaro bog‘liqligi;

turli xil tashkiliy maqsadlarning ko‘zlanishi. Tashkilotlarda ayrim soha(operatsiya)ga ixtisoslashgan bo‘linmalar tashkiliy faoliyat maqsadlarini mustaqil ravishda belgilaydi va shunga ko‘ra ular umumiy tashkiliy maqsadlardan o‘z maqsadlarini ustun qo‘yishadi;

tasavvurlar va qadriyatlar tizimining xilma-xilligi;

shaxsiy fazilatlar (yurish-turish) va hayotiy tajribaning turliligi;

kommunikativ tizim faoliyatidan qoniqmaslik.

Ichki nizolarning oqibatlari jarayonning tartibga solinishiga qarab funksional yoki nofunksional xususiyat kasb etadi.

Ichki nizolarning funksional oqibatlari:

Muammo hammani birdek qoniqtiradigan tarzda hal etilishi mumkin.

Bu hol umumiy maqsad sari intilishga, hamkorlik qilishga imkon yaratadi, turli xil to‘siqlarni va kelishmovchiliklarni bartaraf etadi;

ichki nizo tor jamoaviy doira miqyosida fikrlash imkoniyatlarini cheklashi, tobelik sindromi (rahbarlarga maqbul kelmaydigan fikr-mulohazalarni ifoda etish imkoniyatining cheklanishi)ning namoyon bo‘lishiga to‘sqinlik qilishi mumkin.

Ichki nizolarning nofunksional oqibatlari (ichki nizoni bartaraf etishning to‘g‘ri va o‘rinli usuli topilmagan taqdirda ro‘y beradigan holatlar):

personalning o'z ishidan va mavqeyidan qoniqmasligi, kadrlar qo'nimsizligi, ish unumdorligining pasayishi kuzatiladi;

kelgusida tashkilot rahbariyati bilan va o'zaro hamkorlik qilish ishtiyoqining so'nishi;

o'zi mansub bo'lgan ijtimoiy guruh manfaatlarining o'zga guruhlar manfaatiga nisbatan ustun qo'yilishi, guruhlar o'rtasidagi raqobat-chilikning salbiy tus olishi;

tor doiradagi shaxsiy (jamoaviy) faoliyat maqsadlarining ustuvor, deb topilishi;

ichki nizoda ishtirok etuvchi tomonlarning o'zaro hamkorlik qilishdan va shaxsiy munosabat o'rnatishdan voz kechishi;

begonalashish hissining kuchayishi tufayli o'rtadagi adovatning avj olishi;

ichki nizoda ustunlikka erishishni tashkiliy faoliyatga oid real muammoni hal etishdan ko'ra ahamiyatliroq, deb hisoblash.

Jamoa orasidagi ichki nizolarni bartaraf etish:

Ichki nizolarni bartaraf etishning tuzilmaviy uslublari:

rahbariyat tomonidan topshiriladigan ishlarning bajarilishiga nisbatan qo'yiladigan talablarni izohlab berish;

faoliyatni muvofiqlashtirish va integrallashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish;

umumtashkiliy faoliyatga aloqador kompleks maqsadlarni belgilash;

mehnatni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish.

Shaxslararo munosabatlar davomida nizolarni bartaraf etish uslublarning namoyon bo'lishi:

ziddiyatli holatlardan o'zini olib qochish;

ziddiyatli holatlarda vaziyatni yumshatish;

kuchli tazyiq o'tkazish;

kompromiss (murosa qilish)ga moyillik;

muammoning yechimini topishga tayyorlik.

Tayanch iboralar

Qaror; qaror qabul qilish; boshqaruv qarorlari; strategik qaror; taktik qarorlar; umumiy qarorlar; maxsus qarorlar, stereotip qarorlar;

tashabbusli qarorlar; an'anaviy qarorlar; tavsiyali qarorlar; aniq qarorlar; noaniq qarorlar; tezkor (operativ) qaror; muntazam qarorlar; konsensus; "ringi" usuli; ekspert baholash usuli; hisob-tahliliy usul; mantiqiy usul; evristik usul; nizo; shaxslararo munosabatlar.

Nazorat uchun savollar

1. Ma'naviy boshqaruv qarori, deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqaruv qarorini qabul qilishning qanday shartlari mavjud?
3. Boshqaruv qarorini qabul qilishning qanday usullarini bilasiz?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mantiqiy usulning o'mi qanday?
5. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish nima?
6. Qabul qilingan qarorlarni tashkiliy jihatdan amalga oshirish uslublari qanday?
7. Nizo nima? Nizolarning kelib chiqish sabablarini aytib bering.
8. Nizolarni bartaraf etish yo'llarini sanab bering.

VIII BOB. ISHLAB CHIQRISHNI BOSHQARISH

8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish tushunchasi

Obyektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo'ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqaruv ham ikki asosiy turga bo'linadi:

jonsiz tabiatni boshqarish;

jonli tabiatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o'z navbatida, bir necha xillarga bo'linadi. Masalan, **jonli tabiatni boshqarish:**

jamiyatni boshqarish;

jamoat tashkilotlarini boshqarish;

ishlab chiqarishni boshqarish;

xodimlarni boshqarish kabilarga bo'linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining obyektiv zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat **idora qiluvchiga** ma'lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o'rtasida uyg'unlik o'rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funksiyalarni bajaradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda, ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqarishda ikki tomon:

ijtimoiy-iqtisodiy;

tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi. Bu har ikkala tomonlar o'zaro bog'liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko'ra *boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishini, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni* va hokazolarni boshqarishga bo'linadi. Hududiy boshqarish darajasiga ko'ra boshqaruv: *tuman, viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish* turlariga bo'linadi.

Boshqarishga korxonalar nuqtayi nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

Korxonani boshqarish - bu xo'jalik rahbar organlari, korxonalar ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va sotsial natijalarga erishishini ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishiga tartibli ta'sir ko'rsatishdir.

8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchasi

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxonalar darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo'lsin o'zining boshqariluvchisi (obyekti) va boshqaruvchisi (subyekti)ga ega bo'ladi.

Boshqariluvchi yoki boshqaruv obyekti ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib, u:

moddiy va texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlari); tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo'yish, o'qitish va hokazo);

xizmat ko'rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta'mirlash, tashish va hokazo);

mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

Boshqaruvchi yoki boshqaruv subyekti - bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnik vositalar yordamida boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish obyektlari bo'lmasa, uning subyektlari ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, **korxonalar bo'g'inida** subyekt bo'lib, shu korxonaning direktori va unga bo'ysunuvchi butun *boshqaruv apparati* hisoblanadi.

Obyekt bo'lib esa shu korxonadagi barcha sexlar va uchastkalar hisoblanadi.

Sex bo'g'inida subyekt bo'lib, sex boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, barcha sexlar esa boshqariladigan obyektни tashkil qiladi.

Uchastka bo'g'inida boshqariluvchi obyektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv subyektі bo'lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo'lib, u boshqa ko'rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya'ni buyumni boshqarish deyiladi (8.1-jadval).

8.1-jadval

Ishlab chiqarishni boshqarishda “obyekt” va “subyekt” tushunchalari

Ishlab chiqarish bo'g'inlari	Boshqariluvchi tizim (obyekt)	Boshqaruvchi tizim (subyekt)
Korxonada	• Sexlar, uchastkalar	• Direktor va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Sexda	• Uchastkalar	• Sex boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv atsharati
Uchastkada	• Ishchilarning ish joylari	• Uchastka boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	• Mehnat vositalari	• Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zagartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, boshqariluvchi tizimning ko'lamini qanchalik katta bo'lsa, boshqaruv organlari tizimi shunchalik katta bo'ladi. Boshqariluvchi tizim qanchalik yaxshi uyushtirilgan va uning mexanizmi yo'lga qo'yilgan bo'lsa, boshqaruvchi tizim ham shunchalik kichik bo'ladi.

Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

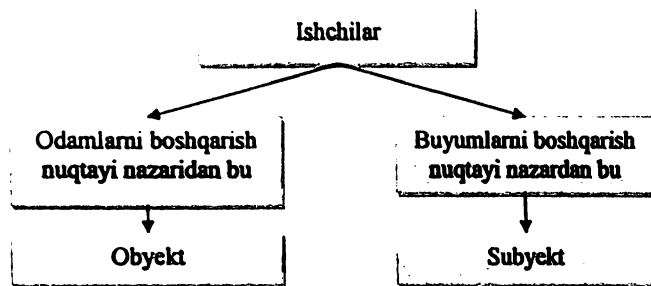
buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;

odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish uning o'zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadilar va boshqarish subyektini rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar:

boshqaruvchi tizimda boshqarishning obyektini (odamlarni boshqarish);

boshqariladigan tizimda boshqarishning subyektini (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (8.1-chizma).



8.1-chizma. Boshqaruv obyektini va subyektini

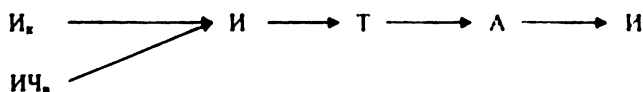
Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish - ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko'rsatishdir.

Masalan, har bir korxonada asosiy va yordamchi sexlar o'rtasida, har bir sexda esa uchastkalararo; o'z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilari o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo'ladi. Bu munosabatlar

kooperatsiya va mehnatni, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish darajasiga bog'liq.

8.3. Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonlari

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi. Chunonchi:



Bu yerda, H_i - ishchi kuchi (shaxsiy insoniy omil).

$HЧ_n$ - ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya'ni xom ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya'ni mashina, asbob-uskunalar, o'lchash, hisoblash asboblari va h.k.).

$HЧ$ - ishlab chiqarish jarayoni.

T - taqsimot.

A - ayirboshlash.

$И$ - iste'mol.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir. Foyda olish esa:

ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;

investitsiya samaradorligiga;

mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligiga;

tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;

yangi texnika va texnologiyaning joriy qilinish darajasi kabi qator omillarga bog'liq.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Chunonchi:

ishchi kuchini boshqarish;

ishlab chiqarish vositalarini boshqarish;

texnika va texnologiyani boshqarish;
ishlab chiqarish samaradorligini boshqarish;
mahsulot sifatini boshqarish;
investitsiya samaradorligini boshqarish;
innovatsion jarayonni boshqarish va hokazo.

Qayd qilingan obyektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag'batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funksiyalari jarayonida o'z aksini topadi.²⁹

8.4. Mahsulot sifatini boshqarish

Mahsulot sifatini boshqarish, deganda, buyumlarni iste'molchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

Mahsulot sifatini baholash va uni boshqarish zaruriyati:

rejalashtirish va istiqbolni belgilashda;

yangi mahsulot yaratish variantini tanlashda;

normativ (me'yoriy) hujjatlar ishlab chiqishda;

mahsulot sifatini nazorat qilishda;

mahsulot sifatini oshirgani uchun xodimlarni rag'batlantirishda;

sifat to'g'risida axborot yig'ishni tashkil etishda va hokazo hollarda vujudga keladi.

Tovar sifati marketologlarning asosiy pozisiyalash vositalaridan biridir. Sifat tovar va servisning ishlash darajasiga ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun u mijozlarning qoniqishiga to'g'ridan to'g'ri bog'liqdir. Eng tor ma'noda sifat kamchiliklardan xolilik, deb ta'riflanishi mumkin. Lekin ko'pgina marketologlar bu tor doirali ta'rif bilan cheklanmaydilar. Buning o'miga ular sifatni mijozlarning qoniqishi darajasiga bog'laydilar. Amerika Sifat Jamiyati sifatni tovar toki xizmatning o'zida belgilanga mijoz ehtiyojlarini qoniqtira olish xususiyati deb ta'riflaydi. Shunga o'xshash tarzda Siemens sifatga

²⁹ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

“Xaridorlarning qaytib kelish va tovarlarning qaytmasligi” deya ta’rif bergan.

Umumiy sifat boshqaruvi (USB) shunday yondashuvki, unda kompaniyaning barcha ishchilari tovar, xizmat va biznes jarayoni sifatini ko’tarishga doimiy tarzda harakat qiladilar.

Ko’pgina muvaffaqiyatli kompaniyalar uchun mijozlar tomonidan belgilangan sifat darajasi biznesni amalga oshirishning asosiy tamoyili bo’lib qolgan. Bugungi kunda kompaniyalar *sifatdan daromad* yo’sinida ish olib bormoqdalar va bunda sifatni natijaga eltuvchi asosiy kuch sifatida qaramoqdalar.

Tovar sifati ikki o’lchamga ega: daraja va doimiylik. Tovar yaratish jarayonida, marketolog tovarga mos keluvchi sifat darajasini tanlashi lozim. Bu holatda tovar sifati ijro sifati ya’ni tovarning o’z funksiyalarini amalga oshira olish qobiliyatiga teng bo’ladi. Masalan, Rolls-Royce Chevroletdan ko’ra yuqoriroq ijro sifatiga ega: U ravonroq, shoxonaroq ruhga va ko’proq qulayliklarga ega va uzoqroq yashaydi. Kompaniyalar kamdan kam eng yuqori ijro sifatini taqdim etadilar, chunki kamdan kam xaridorlarning Rolls-Royce avtomobili, Viking plitalari yoki Rolex soatlari kabi yuqori sifatli tovarlarni sotib olishga qurbi yetadi. Shuning uchun kompaniyalar belgilangan bozorga va ushbu bozordagi raqobatchilarning sifat darajasiga mos keluvchi sifat darajasini tanlaydilar.

Sifat darajasidan tashqari yuqori sifat sifatning doimiyligini ham bildiradi. Bu holatda tovar sifati sifat doimiyligi, ya’ni kamchiliklardan holilik va belgilangan sifat darajasininig o’zgarmasligi – ni bildiradi. Barcha kompaniyalar yuqori sifat doimiylikiga erishishga harakat qilishlari lozim. Shu ma’noda Chevrolet Rolls-Royce bilan teng sifatga ega bo’lishi mumkin. Garchi ijro sifati teng darajada bo’lmasada, Chevrolet mijozlarlar pul to’laydigan va kutadiga sifat darajasini doimiy va o’zgarmas ravishdar yetkazib beradi va bu Chevroletning sifat darajasini oshiradi.

Sifatli tovar, deganda uning mustahkamligi, chidamliligi, iste’mol xususiyatlari, tashqi ko’rinishi, standartlashtirilganlik va takomillashtirilganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o’zida jam etgan tovar tushuniladi.

Mahsulot sifati mazkur tovardan, ma'lum ijtimoiy ehtiyojning mazkur iste'mol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi. Mahsulot sifati xom ashyo, ishlab chiqarish vositalarining sifatini oshirishdan olinadigan **iqtisodiy samarada** namoyon bo'ladi.

Xomashyo sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samara:

materiallar sarfi normalarining kamayishida;

unga ishlov berishga qilinadigan mehnat sarfining qisqarishida;

pirovard mahsulot chiqishining ko'payishida;

mahsulot sifatining yaxshilanishida namoyon bo'ladi.

Mashinalar sifatini oshirishning samaradorligi:

mehnat unumdorligining oshishida;

mashinalar chidamliligining uzayishida;

zahiradagi mashinalarga bo'lgan talabning qisqarishida;

ta'mirtalab mashinalar sonining kamayishida;

kapital sarflariga bo'lgan tejamkorlikda namoyon bo'ladi va hokazo.

Mahsulot sifatiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

ishlab chiqarish vositalari sifati;

xomashyo, materiallar sifati;

ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqoqligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondashuvi;

ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish san'ati.

Sifat menejmenti mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi. Shu nuqtayi nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

ishlab chiqarishgacha - konstruksiyalash, samarali texnologiyani, standartlarni ishlab chiqish va hokazo.

ishlab chiqarish jarayonida - bu yerda yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslik;

ishlab chiqarishdan keyingi bosqich - saqlash, sotish, tashish, xizmat ko'rsatish va boshqa jihatlar ustidan qattiq nazoratni o'rnatish.

Sifatni nazorat qilish ham uch bosqichdan iborat:

kelayotgan xomashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarni tekshirishdan iborat bo'lgan kirish nazorati;

ishlab chiqarish jarayonida mahsulotlar parametrlarni tekshirishdan iborat ehtiyot yoki joriy nazorat:

tayyor mahsulotni tekshirishga qaratilgan qabul qilish nazoratlariga bo'linadi.

Sifatni nazorat qilish - mahsulot sifati ko'rsatkichlarining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirish hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Ishlab chiqarishni boshqarish; jonli tabiatni boshqarish; korxonani boshqarish; boshqaruv obyekti; boshqaruv subyekti; boshqarish jarayoni; ishchi kuchini boshqarish; mahsulot sifatini boshqarish; sifatli tovar; xomashyo sifatini oshirish; sifatni nazorat qilish; inson resurlarini boshqarish; xodimlarni boshqarish; funksional boshqaruv; xodimlarni rejalashtirish; xarajat; boshqaruv xarajatlari; to'g'ri va egri xarajatlar.

Nazorat uchun savollar

1. Ishlab chiqarishni boshqarish, deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda "obyekt" va "subyekti" tushunchalarini qanday tushunasiz?
3. Ishchilar bir vaqtning o'zida ham boshqarish obyekti, ham boshqaruv subyekti bo'lishi mumkinmi?
4. Ishlab chiqarishni boshqarish qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?
5. Mahsulot sifatini boshqarish zaruriyati nimada?

IX BOB. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

9.1. Mehnat jamoasini boshqarish tushunchasi va tizimi

Mehnat jamoasi korxonada faoliyatini samarali olib borishga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Korxonada rahbari jamoada boshlig'i hisoblanib, ish faoliyatini boshqaradi hamda uni qay darajada olib borayotganini nazorat qiladi.

Mehnat jamoalari doimo bir-birlari bilan oqilona, birdamlik, o'zaro yordam prinsiplariga asoslangan holda aloqada bo'ladi. Mehnat jamoalarini boshqarish esa korxonada ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Mehnat jamoasi orasida to'g'ri va teskari aloqa mavjud bo'lib, rahbar –xodim–jamoada orasida har bir xodim o'rtasidagi aloqa to'g'ri aloqa, deyiladi, ya'ni ularning ish vaqtidagi, oila sharoitidagi holatlaridan xabardor bo'lgan holatda muloqotda bo'ladi.

Mehnat jamoasi tarkibiga maqsadlarning birligi, o'rtoqlarcha hamkorlik, o'zaro yordam munosabatlari bilan birlashgan jamiyat o'z ixtiyoridagi resurslardan jamiyat barcha a'zolarining farovonligini oshirish va har tomonlama kamol topish manfaatlarini yo'lida birgalashib foydalanish yo'llari bilan zimmlariga yuklangan vazifalarni bajarish uchun o'zlarining kuch-g'ayratlarini ongli ravishda yo'naltiruvchi xodimlar kiradi.

Mehnat jamoasida xodimlar ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish jamoasi moddiy boyliklarni vujudga keltirish bilan bevosita mashg'ul bo'lgan kishilarni birlashtiradi.

Mehnat jamoasi ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida qatnashar ekan, eng kam sarf-xarajat qilgan holda sifatli mahsulot ishlab chiqarishga, muayyan ish hajmini bajarishga intilmog'i zarur.

Mehnat jamoasi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini hayotga tatbiq etish uchun xo'jalik mexanizmini, iqtisodning boshqarilishini, tarbiya ishlarini, mehnat intizomini mustahkamlash borasida mehnatkashlarni boshqaruvga keng tarzda jalb qilishni takomillashtirish zarur. Bu esa inson omilining yanada yuksalishini ta'minlaydi.

Hozirgi kunda korxonalarining o'z-o'zini mablag' bilan ta'minlashga o'tishi va boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga katta mas'uliyat bilan qarashni talab qiladi. Shu bilan bir vaqtda boshqaruv xodimlari oldiga qo'yiladigan talablar ham oshadi. Boshqaruv xodimlari mehnatkashlarning eng yaxshi vakillari bo'lib, ular o'z bilimlariga, ko'nikmalariga va tajribasiga ko'ra mehnat jamoalarining mehnat faoliyatini tashkil qilishga qodir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat jamoalarini boshqarishda demokratlashtirishning hozirgi yo'li juda muhimdir. Shu sababli mehnat jamoalarida o'z-o'zini boshqarishda erkinliklar berish hamda mehnat jamoa a'zolarining korxonada faoliyatining har bir daqiqasida ishtirok etishlari, ularning ish joylarini almashtirishlari, ilg'or, iste'dodli xodimlarni yuqori mansablarga ko'tarish, ularning doimiy ravishda malakalarini oshirib borishlari, yangi texnologiya sirlarini o'rganishlari lozim.

Har bir ishlab chiqarish jamoasi o'zining ma'lum xususiyatlari bilan boshqa jamoalardan farq qilib turadi.

Jamoaning bu xususiyatlarini ifodalash uchun uning korxonada, sex miqyosida qanday o'rin egallashini, shuningdek, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari darajasini, mehnat sharoitini va uning qay tarzda tashkil etilganini, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullari qanchalik takomillashganini va ana shu jamoadagi ruhiy muhitni bilishi zarur. Hozirgi vaqtda jamoalarni tasniflashga doir ko'pgina yo'nalishlar ishlab chiqilgan. Bular rasmiy, birlamchi, ikkilamchi, norasmiy jamoalardir.

1. Rasmiy jamoalar – ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish uchun rahbariyat irodasi bilan tashkil etiladi. Bu jamoalarning vazifasi mazkur tashkilotdagi mehnat taqsimotiga muvofiq muayyan ishlarni bajarishdan iborat.

2. Birlamchi jamoalar – bular bo‘limlar, xizmatlar, uchastkalar, jamoalar bo‘lib, ularni xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

3. Ikkilamchi jamoalar bo‘lim, sex miqyosida harakat qiladi; bunday jamoa barcha a‘zolarining bevosita ta‘sir ko‘rsatish darajasi ancha pastroq bo‘ladi (masalan, firma a‘zolarining soni 10 ming kishi bo‘lsa, ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari mumkin), lekin firmaga mansublik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo‘ladi.

4. Norasmiy jamoalar (guruhlar) – ba‘zi adabiyotlarda jamoaning norasmiy tuzilmalari, deb ataladi. Ular ishlovchilarning o‘zaro samimiyati, do‘stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo‘yicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozi kishilar tomonidan tashkil etilishi mumkin.

Norasmiy guruhlarning ta‘sir ko‘rsatish kuchi yetarli darajada katta bo‘lib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilib, rahbariyatning kuch-g‘ayratini yo‘qqa chiqarishi ham mumkin.

Norasmiy guruhlarni, ularning faoliyat ko‘rsatish qonunlarini, xodimlarga ta‘sir ko‘rsatishni tadqiq qilish ishlari ancha ilgari, 20-yillardayoq boshlangan edi. Elton Meyoning eksperimentlari ma‘lum va mashhurdir. Xotom eksperimentining natijalari shuni ko‘rsatadiki, ishlab chiqarish vazifalarini bajarish jarayonida xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro ijtimoiy munosabatlar ular uchun nihoyatda muhim, shuning uchun ham uni jamoani boshqarishda hisobga olish zarur. Hatto yaxshi tashkil etilgan tashkilotda va jamoaning oqilona ishlab chiqilgan rasmiy tuzilmasida ham kichik guruhlarni va ularda mavjud bo‘lgan norasmiy yetakchilarni hisobga olmaslik barcha umidlarni chippakka chiqarishi mumkin va tashkilot boshqarib bo‘lmaydigan bo‘lib qoladi.

Norasmiy yetakchi bu rasmiy rahbar bo‘lmagan mutaxassis bo‘lib, u o‘zining shaxsiy fazilatlarini, kasb mahorati yoki boshqa xislatlari bilan jamoada obru-e‘tibor qozongan bo‘ladi va jamoaga jiddiy ta‘sir ko‘rsata oladi.

Norasmiy guruhda hamkasblarga yordam ko'rsatish yoki ulardan yordam olish imkoniyatlari ko'proq bo'ladi. Yangi xodim o'z boshlig'idan ko'ra o'z hamkasbiga ko'proq maslahat so'rab murojaat qilishi mumkin. Bu hol shunga olib keladiki, yangi xodimlar ham bunday guruhlarda qatnashishga harakat qiladi.

Bundan tashqari odamlar ko'pincha norasmiy guruhlardagi o'zlariga ma'qul keladigan kishilarga yaqinroq bo'lish uchun murojaat qiladilar. Amerikalik olimlar tajribasining ko'rsatishicha, kishilar ishda o'zlaridan bir necha metr narida bo'lgan sheriklari bilan emas, balki o'zidan bir yarim metr narida turgan hamkasblari bilan bilan hamkorlik qilishga intiladilar. Odamlar o'z fikrlariga ko'ra kim o'zlarini ko'proq qanoatlantirsa, omilkor bo'lsa, himoya va hurmat qilsa, shunday kishilarga ko'proq intiladilar.

“Xodim” iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

inson resurslarini boshqarish;
xodimlarni boshqarish.

“Inson resurlarini boshqarish” – tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, , shuningdek, sotsial rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. **“Xodimlarni boshqarish”** tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan **tezkor** ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (9.1-jadval).

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat turlari va yo'nalishi bilan bog'liq. Chunonchi, “xodim” iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalarga, “inson resurslari” iborasi esa 2,5 ming kishidan iborat bo'lgan yirik korxonalarga nisbatan qo'llaniladi.

Xodimlarni boshqarish, deganda korxonada ish bilan band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali

foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi.

9.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	<ul style="list-style-type: none"> • Mutlaq yangi vazifalarni yechishga • Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga 	<ul style="list-style-type: none"> • Inson resurslarini rejalashtirish • Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish • Korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish 	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	<ul style="list-style-type: none"> • Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga 	<ul style="list-style-type: none"> • Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish • Mehnat motivatsiyasini boshqarish • Texnika xavfsizligini nazorat qilish • Nizolarni hal qilish 	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi. **Funksional boshqaruv**, deganda bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va h.k. tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki og'iz so'z. **Xodimlarni boshqarish** tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (9.2-jadval).

Xodimlarni boshqarish tizimi

№	Tizimosti tizimlari	Boshqarish obyektlari
1.	Ish sharoiti	<ul style="list-style-type: none"> • mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; • mehnat ergonomikasi talabalariga rioya qilish; • mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; • tabiatni muhofaza qilish va h.k.
2.	Mehnat munosabatlari	<ul style="list-style-type: none"> • shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; • rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; • ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asab buzarlilarni boshqarish; • kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	<ul style="list-style-type: none"> • ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; • kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; • kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; • bandlikni ta'minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; • kadrlar salohiyatini tahlil qilish; • mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; • korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbalar bilan aloqasini o'rnatish; • vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; • kadrlarni joriy baholab borish.
5.	Kadrlarni rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> • kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; • qayta tayyorlash va malaka oshirish; • zahiradagi kadrlar bilan ishlash; • amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; • yangi xodimlarning kasbiy va sotsial-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash.
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	<ul style="list-style-type: none"> • mehnat jarayonlarini normalashtirish va tarifkatsiyalash; • ish haqi tizimini ishlab chiqish; • ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; • foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; • motivatsiya va uni boshqarish.

7.	Huquqiy xizmat	<ul style="list-style-type: none"> • mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; • xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish • xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni hal qilish
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> • umumovqatlanish muassasalarini boshqarish • kommunal xo'jalik sohasini boshqarish • jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish • sog'liqni muhofaza qilish va xordiq chiqarishni ta'minlash • bolalar muassasalari bilan ta'minlash • ijtimoiy nizolarni boshqarish • xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish • boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish; • shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish

9.2. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, **ilg'orlik tamoyili** korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi, degan savolga javob bersa, **muvoziylik (parallelnost) tamoyili** esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (9.3-jadval).

9.3-jadval

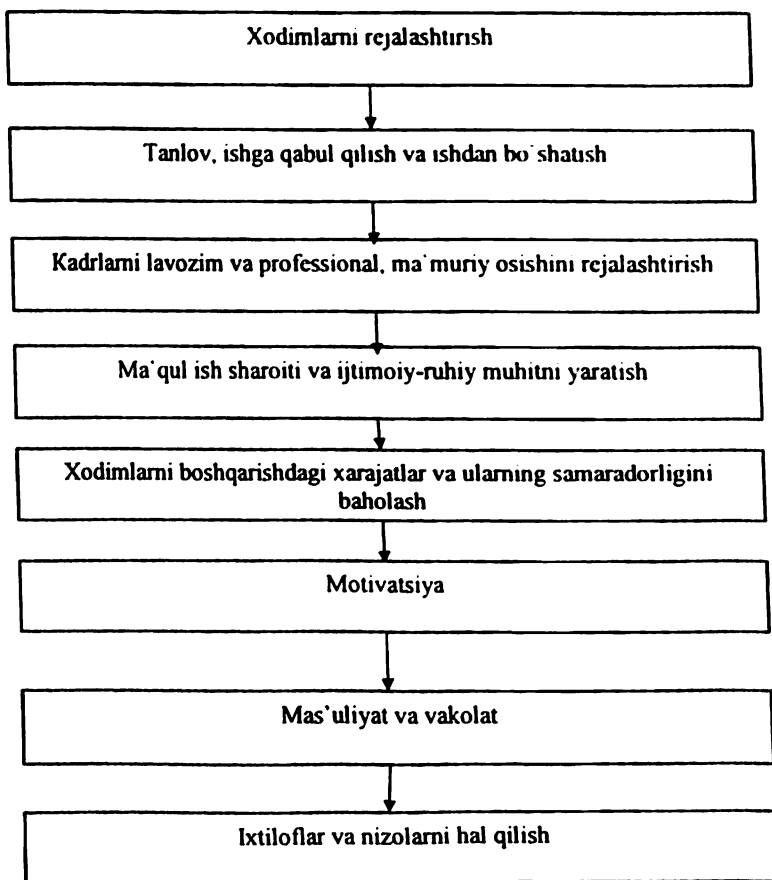
Xodimlarni boshqarish tamoyillari

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (параллельность)
4.	Komplekslik	4.	Ixchamlik (адаптивность)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik
6.	Optimallilik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'vorlilik

8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik (комфортность)
10.	Avtonomlilik	10.	Boshqarishda kollegiallilik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16.	Samarali bandlilik		

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: *ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar; boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).*

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (9.1-chizma).



9.1-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkab. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar - ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'tiborlik iqtisodda kam samaralilikka va ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

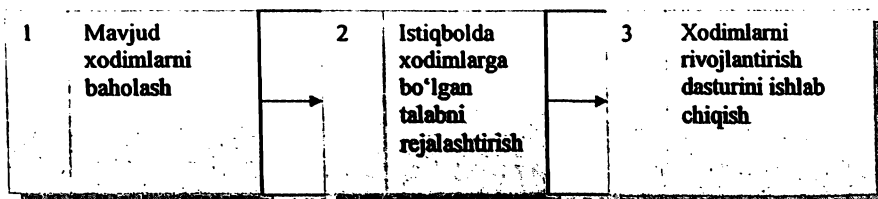
Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

9.3. Xodimlarni rejalashtirish jarayoni bosqichlari

Xodimlarni rejalashtirish bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (9.2-chizma).

Mavjud xodimlarni baholashda eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

*aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hokazo.*



9.2-chizma. Xodimlarni rejalashtirish³⁰

³⁰ Виханский О, Наумов А. Менеджмент. М., 2005.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazo;

xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX salmog'i va hokazo);

xodimlar qo'nimsizligi;

ish kunining davomiyligi (to'liq yoki qisman handligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomiyligi va hokazo);

ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, tarif yoki tarifdan yuqori to'lov va hokazo;

davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan sotsial-maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozorida vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;

tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;

shatlar ro'yxati va bo'sh lavozim o'rinlarini to'ldirish rejasi.

Aniqrog'i xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Bu yerda: T_i - i guruhdagi xodimga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi).

q_i - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi.

H_i - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi.

B_1 - mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq, ya'ni:

talab > taklif

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi.

Bunday manba bo'lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi.

Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam, ya'ni:

talab > taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng, ya'ni:

talab = taklif

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;

ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;

ishchilarning malakasini oshirish;

mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

9.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishga qabul qilishda xodimlarga qo'yiladigan talablar

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-

joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondashishni talab qiladi.

Bu yerda so'z eng avvalo, ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimga nisbatan talablarni belgilash to'g'risida borayapti.

Shuni esda tutingki:

Qo'shimcha xodimni ishga qabul qilish yoki bir xodimni boshqasi bilan almashtirishning dastlabki bosqichlaridan biri ish tavsifini tayyorlashdir.

So'ngra mazkur ishni bajarishga taklif etiladigan kishi qanday bo'lishi va u korxonadagi ishchi kuchi "tarkibiga" qanday singib ketishi ustida o'ylamoq lozim.

Yangi o'ringa tayinlash ish bo'yicha ko'tarilish bo'lsa, u holda korxonada ishlayotgan odamlardan birortasini afzal ko'rish ma'quldir.

Ishni yoki boshqacha aytganda, lavozim yo'rig'ini tavsiflashda:

yangi xodimning kimga bo'ysunishi;

uning ish turi;

u bajaradigan asosiy ishlar;

mas'uliyatlari va vakolatlari darajalari;

maoshining miqdori;

ish kuni yoki haftasining davomiyligi;

bayramlar va ta'tillar;

uy-joy berish shartlari;

nafaqaga chiqish tartibi va boshqa tegishli tafsilotlar aniq ko'rsatilishi kerak.

Ishga qabul qilinayotgan shaxsni tavsiflashda yoki boshqacha aytganda anketa to'ldirishda:

uning mehnat staji;

orttirgan kasbiy hozirligi;

malakasi va fazilati;

oilasining bor-yo'qligi;

har qanday qiziqishlari yoki qobiliyatlari;

yoshi;

sog'lig'ining holati, shuningdek, mazkur lavozimga taalluqli boshqa jihatlari ko'rsatilishi lozim. Agar kasbiy qayta tayyorlanish zarur bo'lsa, bu albatta ko'rsatilishi kerak.

Lavozim yo'rig'i ham anketa ham, undan keyinchalik ham foydalanish mumkin bo'ladigan qilib to'ldirilishi kerak. Ularga korxonalar va u o'rnatilgan joyning qisqacha tavsifi qo'shilishi lozim, toki shu barcha ma'lumotni yangi joyga da'vogarlariga tarqatish mumkin bo'lsin.

9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. **Xodimlarni tanlash** bu ikki tomonli jarayon. Bir tomondan korxonalar da'vogarlarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim:

Da'vogarlarini, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarini taqdim etganlarini bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.

Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz, shaxsan surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish kerak.

Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Da'vogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish **birinchi o'rinda bo'lsin**, shunda oddiy korxonalar xodimi o'rniga da'vogar o'zini bosh vazir lavozimiga da'vogardek tutmaydi.

Birinchi navbatda shuni ta'kidlamog' kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biror-bir salbiy hollarga yo'liqmasin.

Da'vogarlarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek, muzokaralar olib borilganda:

uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;

zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;

texnikaga nisbatan e'tiboriga;

fe'l-atvoriga;
halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirliigi va to'g'ri-
ligiga;

tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;

ishga hamda ish kunining davomiyligiga;

og'ir sharoitda o'zini tutishiga;

salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtini taqsimlay bilishiga;

hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlari bilan chiqishib ketadigan ham bo'lishi kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda, yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish kerak.³¹

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shilib ketganda o'zini o'z uyidagidek his etishi muhim. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

9.6. Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondashilmasa, ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda shunchaki isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi **maxsus usullar** qo'llaniladi:

anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;

ruhiy testlash usuli;

amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;

³¹ Umarjonov A.M. Menejment (darslik). "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

malakaviy testlash usuli;
taqrizlarni tekshirish usuli;
suhbat o'tkazish usuli;
attestatsiyadan o'tkazish usuli;
reyting usuli.

Baholash mezonlari va qaysi bir usullar samaraliroq yoki an'anaviy usul ekanligini tasvirlovchi ko'rsatkichlarni keltiramiz (9.4-jadval).

9.4-jadval

Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari

№	Baholanuvchi sifatlar	Anketa ma'lumotlari tahlili	Ruhiy testlarni o'tkazish	Amaliy ish o'yinlari	Malakaviy testlar o'tkazish	Taqrizlarni tekshirish	Suhbat o'tkazish
1	Idrokliligi (intellekt)		++	++			+
2.	Bilimdonligi (umumiy, iqtisodiy va huquqiy)	+			++	+	+
3.	Kasbiy bilimi va tajribasi	+		+	++	+	+
4.	Tashkilotchilik qobiliyati va tajribasi	+		++	+	+	+
5.	Kirishimlilik va tajribasi		+	++			++
6.	Shaxsiy xislatlari va qobiliyati		++	+		+	++
7.	Sog'lig'i va ish qobiliyati	+		+		+	+
8.	Tashqi ko'rinishi va o'zini tuta olishi			+			++
9.	Motivatsiya						++

Izoh: (++) - mazkur sifatni baholash uchun samaraliroq usul;
(+) - keng va tez-tez qo'llaniladigan an'anaviy usul.

Ko'rinib turibdiki, xodimning idrokliligi (intellekt)ni baholashda ruhiy testlarni va amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli ko'proq samara

berar ekan. Suhbat o'tkazish esa mazkur sifatni aniqlashda odatiy usul bo'lib hisoblanadi. Ammo bu usul 5, 6, 7, 8 va 9 sifatlarni aniqlashda samarali usullar qatoriga kiradi.

Bu usullar rahbar xodimlarning ham quyidagi xislatlarini aniqlash imkonini beradi.

Ijtimoiy-fuqarolik yetukligi, ya'ni:

ijtimoiy manfaatni shaxsiy manfaatidan yuqori qo'ya olishi;

tanqidni qabul qila olishi va o'z-o'zini tanqidga moyillik darajasi;

jamo'a ishlariga faol qatnashishi;

siyosiy, ma'naviy yetukligi.

Mehnatga bo'lgan munosabati, ya'ni:

berilgan topshiriqqa bo'lgan mas'ullikni sezish darajasi;

kishilarga bo'lgan e'tiborlilik;

o'zining va boshqalarning intizomiga bo'lgan talabi;

ishidagi estetik (badiiy) daraja.

Bilim darajasi va ish tajribasi, ya'ni:

egallayotgan lavozimiga ixtisosligining mos tushishi;

ishlab chiqarishni boshqarishning obyektiv asoslarini bilishi;

boshqarishning ilg'or usullarini bilishi;

mazkur korxonadagi ish staji;

omilkorligi;

yangilikni his qila olish tuyg'usi va h.k.

Tashkilotchilik qobiliyati, ya'ni:

boshqaruv tizimini tashkil qila olishi;

o'z mehnatini tashkil qila bilishi;

ishchan majlislarni olib bora olishi;

o'z imkoniyatlarini va mehnatini baholay olishi;

boshqalar imkoniyati va mehnatini baholay olishi.

Odamlar bilan ishlay olishi, ya'ni:

qo'l ostidagilar bilan til topa bilishi;

turli korxonalar rahbarlari bilan ishlay olishi;

jamoani jipslashtira olish qobiliyati;

kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'ya olish qobiliyati.

Hujjatlar va axborotlar bilan ishlay olishi, ya'ni:

maqsadni aniq va qisqa qo'ya bilishi;

farmoyish, buyruq va amaliy xatlarni tuza bilishi;
hujjatlarni o'qiy olish qobiliyati;
topshiriqlarni aniq bera olishi;
zamonaviy boshqaruv texnika imkoniyatlarini bilishi va ularni o'z ishida qo'llay olishi.

Qarorlarni o'z vaqtida qabul qila olishi va ularni amalga oshira olishi, ya'ni:

qarorni o'z vaqtida to'g'ri qabul qila olishi;
qaror ijrosini nazorat qilishni ta'minlay olish qobiliyati;
murakkab vaziyatga tezkor moslasha olishi;
nizo holatlarini hal qila olishi;
o'ziga ishonishi va boshqara olishi.

Yangilikni ko'ra bilishi va uni qo'llab-quvvatlashga moyil-lig, ya'ni:

yangilikni ko'ra olishi;
ixtirochilar, yangilik kirituvchilar va tashabbuskor, shijoatlilarni ko'ra bilishi va ularni qo'llab-quvvatlay olishi;
umidsiz, har narsaga shubha bilan qarovchi, taraqqiyot dushman (konservator)larini ko'ra olishi va ularni bartaraf qila olishi;
yangilikni joriy qilishdagi sobitqadamliligi;
tavakkalga borishi, zarur bo'lsa butun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi.

Sotsial-etnik xislatlari, ya'ni:

halol, vijdonli, to'g'ri;
insofli, muruvvatli;
xushmuomalali, og'ir, vazmin;
chidamli, sabotli;
kamtar, sodda;
sog'lom.

Har bir aniq holatda qayd qilingan xislatlar ekspertlar tomonidan (mazkur ishga qabul qilinayotgan xodimga mosini) tanlab olinadi va aksincha, unga mos keluvchi boshqa xislatlar bu tarkibda bo'lmasa, u holda qo'shimcha maxsus fazilatlar baholash mezonlariga kiritiladi.

Baholashning belgilab qo'yilgan tartibi "attestatsiya" deb ataladi. U mutaxassislarning lavozimga layoqatini, malakasini, bilim

darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.³²

Attestatsiya jarayonida xodimlarning malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga holisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. Ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

bajarayotgan lavozimiga loyiq:

xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq:

egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

“Reyting” so'zi ingliz tilida **“baho”** ma'nosini anglatadi. Uni qo'llash zahirida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ish tajribasi, xulq-atvori va boshqa xislatlari darajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga baho berish g'oyasi turadi. 9.5-jadvalda reyting usulini qo'llash tartibini keltiramiz.

9.5-jadval

Bo'lim boshlig'ining sotsiogrammasi

	Sifatlar	Sifat raqamlari	Ballar				
			1	2	3	4	5
	• prinsipialligi	1					
	• burchini bilishi	2					
	• ishga prinsipial yondashuvi	3					
	• uddaburonligi	4					
	• irodasi	5					
	• matonati	6					
	• ishni qiyomiga yetkazish qobiliyati	7					
	• o'ziga nisbatan talabchanligi	8					
	• qo'l ostidagilarga nisbatan talabchanligi	9					
	• mas'uliyatni sezish darajasi	10					

³² Umarjonov A.M. Menejment (darslik). “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent-2010.

• mehnat unumdorligi	11						
• mehnat sifati	12						
• dadillik, qat'iylik darajasi	13						
• g'ayratliligi	14						
• mehnatsevarligi	15						
• jamoani jipslashtirish qobiliyati	16						
• vijdonliligi	17						
• intizomliligi	18						
• jamoada yuqori darajadagi intizomni saqlay olish qobiliyati	19						
• qaror qabul qilishdagi mustaqilligi	20						
• kishilar tashvishi haqida o'ylashi	21						
• tashabbuskorligi	22						
• novatorligi	23						
• ish tajribasi	24						
• texnika va texnologiya sohasini bilish darajasi	25						
• iqtisodiyot sohasini bilish darajasi	26						
• boshqarish sohasini bilish darajasi	27						
• psixologiyani bilish darajasi	28						
• sotsiologiyani bilish darajasi	29						
• pedagogikani bilish darajasi	30						
• bajarayotgan ishi sohasidagi bilimlarni bilish darajasi	31						
• umumiy ma'lumoti	32						
• madaniyatliligi	33						
• o'z mahoratini oshirishga bo'lgan intilishi	34						
• qo'l ostidagi xodimlar malakasini oshirishga munosabati	35						
• sog'lig'i	36						
• ish qobiliyati	37						
• o'z qadrini bilishi	38						
• adolatliligi	39						
• halolligi	40						
• o'zini tuta bilishi, sabrliligi	41						
• murakkab, og'ir vaziyatdan chiqish olish qobiliyati	42						
• kirishimliligi	43						

• axloqiy barqarorligi	44				
• kamtarinligi	45				
• hazilkashligi	46				
• mutaxassis sifatida	47				
• rahbar sifatida	48				
• tarbiyachi sifatida	49				
• inson sifatida	50				

1 ball - juda bo'sh rahbar doirasi.

2 ball - bo'sh rahbar doirasi.

3 ball - o'rtacha rahbar doirasi.

4 ball - yaxshi rahbar doirasi.

5 ball - juda ham yaxshi rahbar doirasi.

Mazkur rahbarning reytingi o'rtacha 4,6 ballga teng, ya'ni:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6 \text{ ball.}$$

Demak, bo'lim boshlig'ining rahbarlik mahorati yaxshi rahbar zonasidan yuqoriroq chiziqqa to'g'ri keladi.

Yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan korxonalar ishda ancha yutuqqa erishadilar, aynan ular kasbiy o'qitish zarurligini belgilaydilar.

Xodimlarni o'qitish zaruriyati quyidagi hollarda tug'iladi:

yangi qabul qilingan xodimni o'qitish;

lavozimi o'zgargan xodimni o'qitish;

malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o'qitish;

korxonadagi ruhiy muhitni o'zgartirish maqsadida o'qitish;

ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirish maqsadida o'qitish;

mahsulot tarkibini o'zgartirish maqsadida o'qitish va h.k.

Ishchi xodimlar shogird sifatida maxsus akademik kollejlarda, mutaxassis xodimlar esa oliy o'quv yurtlarida tayyorlanadi.

O'qitish:

ikki haftalik ishlab chiqarishdan ajralgan holda;

ikki yillik ishlab chiqarishdan ajralmagan holda;

maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;

rahbarlar kuchi bilan;

maxsus topshiriqlar bilan;

turli korxonalarga stajirovkaga jo'natish yo'li bilan;

*chet ellarga o'qitishga yuborish yo'li bilan;
seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo'li bilan amalga
oshiriladi.*

Xodimlar malakasinn oshirish quyidagi vazifalarning bajara-
lishini nazarda tutadi:

qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash;

*fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni
tashkil etish tizimidagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi
muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish;*

*boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning
jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab
etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni
boshqa malakaga tayyorlash.*

Bugungi kunda respublikamiz mustaqilligi sharoitida xodimlarni
o'qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib
borilmoqda. Bu turdagi o'qitish ham ikkita maqsadni ko'zlaydi:

*respublika uchun zarur bo'lgan mutaxassisliklar bo'yicha jahon
talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;*

*mutaxassis xodimlarni, ilg'or xorijiy davlatlar oliy o'quv
yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.*

Bu kabi mutaxassis xodimlar Mustaqil O'zbekistonimizning
iqtisodiyotini, fan va texnikasini, ishlab chiqarishini jahon talablariga
javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarur.

9.7. Xodimlarni qisqartirish jarayonlarini boshqarish

Xodimlarni qisqartirish quyidagi jarayonlarni boshqarish orqali
amalga oshiriladi:

asosiy vazifalarni aniqlab olish;

ishdan bo'sh sabablarini aniqlash;

xodimlarni qisqartirish usullarini tanlash.

Xodimlarni qisqartirishdan oldin dastlab:

*kadrlar qisqartirilishining istiqboldagi rejasi tuziladi, ya'ni
prognoz qilinadi;*

qisqartiriladigan nomzodlar aniqlanadi;

ishdan bo'shatish oqibatlari baholanadi.

So'ngra ishdan bo'shash sabablari aniqlanadi, ya'ni ishdan bo'shash:

ishlab chiqarish bilan bog'liqmi;

iqtisodiy qiyinchiliklar bilan bog'liqmi;

mehnat intizomini buzganligi uchunmi,

mavsumiylik bilan bog'liqmi;

oilaviy sabablar bilanmi;

ixtiloflar, nizolar, ig'volar bilan bog'liqmi;

korxonadagi muhitning yomonligi bilan bog'liqmi va hokazo.

Sabablar aniqlab bo'lingach, shularga mos ravishda qisqartirish usullari tanlanadi va qarorlar qabul qilinadi. Shunday usullarning ayrimlarini keltiramiz:

qo'shimcha yollanadiganlarni to'xtatish;

o'z xohishi bilan ishdan bo'shaydiganlarga ruxsat berish;

muddatdan oldin nafaqaga chiqadiganlarga imtiyozlar berish;

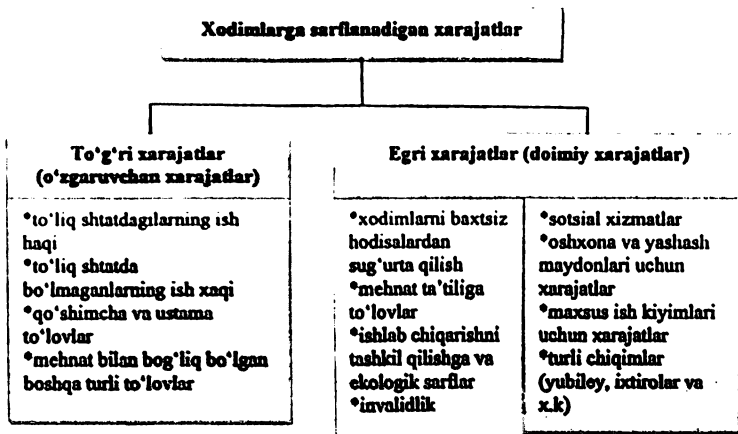
"qo'rqitish taktikasi"ni qo'llash. Xodimlar reytingini e'lon qilish va bu reyting natijalarini ishdan bo'shatish shartlari bilan bog'lash;

ishdan bo'shatishni ish yakuni bilan bog'lash. Agar xodim zimmasidagi majburiyatni bajarmagan bo'lsa, u holda u ishdan bo'shatiladi.

Aytish mumkinki, ishdan bo'shatish ayrim hollardagi salbiy axloqi, chunonchi, o'g'irlik va ichkilikbozlik sodir etilganda ham to'g'ri hisoblanadi, bunday holda korxonada xodimini ogohlantirilishi maqsadga muvofiqdir. Ishni eplashga noqobillik (xizmatga chala muvofiqlik) bexabarlik yoki sog'lig'i yomonligi uchun ishdan bo'shatish asosli, deb topilishi mumkin, ammo bunda muayyan shartlarga albatta rioya qilish, xodimning so'nggi urinish tarzida o'z vajlarini aytish huquqiga quloq solish zarur.

9.8. Xodimlarni boshqarishda sarflanadigan xarajatlarni aniqlash

Kadrlar siyosatida ishchi kuchini yollashga talab qilinadigan xarajatlarni aniqlash eng muhim vazifalardan biridir. Ishchi kuchini yollashga sarflanadigan xarajatlar to'g'ri va egri xarajatlardan tashkil topadi (9.3-rasm).



9.3-rasm. Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarning taxminiy tarkibi

Boshqarish uchun u yoki bu turdagi xarajatlarning aniq yo'nalishini bilish o'ta zarurdir. Shu nuqtayi nazardan xodimlarni boshqarishda sarflanadigan xarajatlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin.³³

to'g'ri qo'shimcha imtiyozlar: <i>nafaqalar;</i> <i>hayotni sug'urta qilish;</i> <i>ta'til uchun to'lovlari;</i> <i>tekin ovqatlanish va transport xarajatlari;</i> <i>divident uchun ajratmalar va hokazo.</i>	qonun bilan o'rnatilgan xarajatlar: <i>milliy sug'urta va nafaqa fondi uchun sarflar;</i> <i>umumiy ta'lim uchun ajratmalar (stipendiyalar ko'rinishida);</i> <i>ishga yollovchi javobgarligini sug'urtalash va hokazo.</i>
---	---

1. Ish haqiga sarflanadigan xarajatlar:

to'lovlari:

asosiy ish haqi;

mukofotlar;

ish vaqtidan tashqari ishlangan vaqt uchun to'lovlari;

ko'rsatilgan xizmatlar uchun to'lovlari va hokazo.

2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun xarajatlar:

e'lon uchun xarajatlar;

reklama uchun to'lovlari;

³³ Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T., "Mehnat", 2000.

*turli kuzatish va so'rovlar uchun sarflar,
tibbiy tekshirishlar uchun xarajatlar va hokazo.*

3. O'qish uchun xarajatlar:

*o'quvchi va ustozlar uchun sarflar, ularning ish haqi;
o'qitish dasturlarini qo'llab-quvvatlashdagi sarflar;
o'quv dastgohlari, materiallari va xonalari uchun to'lovlar va
boshqalar.*

4. Yashash joyini o'zgartirishda zarur bo'lgan xarajatlarni qoplash:

*yotoqxonaga uchun to'lovlar;
bir joydan ikkinchi joyga ko'chish uchun ketgan xarajatlar;
uy qurilishi uchun yordam xarajatlari va hokazo.*

5. Ishdan bo'shatish uchun talab qilinadigan xarajatlar:

*shtatlarni qisqartirish uchun hukumat tomonidan o'rnatilgan
to'lovlar;
boshqa to'lovlar.*

9.9. Xodimlarni boshqarish samaradorligiga erishish usullari

Xodimlarni boshqarishdan maqsad ularning faoliyatini korxonaga foydasini oshirishga yo'naltirishdir. Bu vazifa rahbarning xodimlarga qaysi usullar bilan ta'sir ko'rsatishiga bog'liq. Ana shu usullarning ayrimlarini, ularning qay tartibda joriy qilinishini va shu tufayli qanday natijalarga erishish mumkinligini quyidagi jadvalda keltiramiz (9.6-jadval).

Xodimlarni boshqarishda ta'sir qilish usullarining korxonada daromadiga bo'lgan ta'siri

№	Ta'sir qilish usullari	Joriy qilish vositalari	Natijalar, samara va samaradorlik
1.	Mehnat intizomini mustahkamlash	<ul style="list-style-type: none"> Mehnat intizomini mustahkamlash va nazorat qilish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish Mehnat intizomini buzganlar uchun jazolash tizimini joriy qilish 	<ul style="list-style-type: none"> Sababsiz ishga chiqmaydiganlar soni qisqaradi Ishga kechikishlar barham topadi Shaxsiy manfaati uchun ish vaqtidan foydalanish holatlarga chek qo'yiladi
2.	Unumsiz ish vaqtini yo'qotish	<ul style="list-style-type: none"> Ish joylari va ish jarayonini tahlil qilish Ish joylarini ilmiy loyihalashtirish 	<ul style="list-style-type: none"> Har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi
3.	Xodimlar qo'nimsizligini minimallashtirish	<ul style="list-style-type: none"> Jamoa qulay, ma'qul ruhiy muhitni yaratish Sog'lom insoniy munosabatlarni amaliyotga joriy qilish 	<ul style="list-style-type: none"> Ishga qabul qilish va o'qitish bilan bog'liq xarajatlar kamayadi Ishchan atmosfera yaratiladi va ishidan qoniqish kuchayadi
4.	Xodimlar ish haqini raqobatbardosh darajada ushlab, sotsial dasturlar paketini saqlash	<ul style="list-style-type: none"> Mutaxassislar mehnat bozorini tahlil qilish Ularning ish haqi darajalarini tahlil qilish Raqobatdoshlarning sotsial dasturlarini tahlil qilish Tegishli sotsial dasturlarni ishlab chiqish va uni rahbariyatga taqdim etish. 	<ul style="list-style-type: none"> Qo'nimsizlik darajasi pasayadi Korxonada jamoa manfaati ruhi shakllanadi Xodimlar tomonidan korxonada faoliyatiga baho berish kuchayadi Ishga "yopishish" zo'rayadi Mehnat unumdorligi oshadi
5.	Xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni to'g'ri tashkil etish	<ul style="list-style-type: none"> Xodimlarni muntazam attestatsiyadan o'tkazish, ularni ish faoliyatlariga baho berish O'quv yurtlaridagi o'quv dasturlarini va o'qitish saviyasini tahlil qilish O'qitish uchun shartnomalar tuzish Rejalashtirish va nazorat O'qitish uchun sharoit yaratish 	<ul style="list-style-type: none"> Xodimlar oldida korxonaning obro'si oshadi Mehnat unumdorligi oshadi Mijozlarga xizmat ko'rsatish madaniyati oshadi Xato uchun to'lanadigan jarimalar kamayadi Hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi

6.	Xodimlarni sog'lig'i va ularning mehnat qilishi uchun xavfsiz sharoitni yaratish	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlarni muntazam ravishda davolanishlarini ta minlash • Sog'lomlashtirish muassasalariga bepul yuborish • Xodimlar salomatligini yaxshilab borish dasturlarini ishlab chiqish • Ularni joriy va nazorat qilish 	<ul style="list-style-type: none"> • Ishga vaqtinchalik qobiliyatsizlik sababi bilan ta til olishlar soni qisqaradi • Xodimlarning kasal bo'lish hollari kamayadi • Korxonada hamjihatlik kuchayadi • Korxonaning obro'si xodimlarning ko'z oldida oshadi • Mehnatga qobiliyatlilik darajasi oshadi
7.	Ishga faqat loyiq xodimlarni qabul qilish	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlar faoliyatini tahlil qilish • Attestatsiya qilish • Bo'limlar, lavozimlar nizomini ishlab chiqish va joriy qilish • Lavozimga bo'lgan aniq fiziologik, ruhiy va malakaviy talablarni ishlab chiqish • Ishga qabul qilinadigan nomzodlarni chuqur tahlil qilish 	<ul style="list-style-type: none"> • Har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi • Mijozlarga xizmat ko'rsatish saviyasi oshadi • Hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi • Umumli ishlash uchun jamoada qulay ruhiy muhit yaratiladi
8.	Xodimlarni rag'batlantirish va ularni qo'llab-quvvatlash	<ul style="list-style-type: none"> • Xodimlarning g'oya, takliflarini, ularning qaysi birini joriy qilinishini, qaysi birini rag'batlantirish lozimligini tahlil qilish • Yuqori malakali mutaxassislar ishtirokida jamoa kengashini o'tkazish 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehnat unumdorligi keskin oshadi • Raqobat sharoitida korxonaning mavqesi mustahkamlanadi • Yangi mijozlar soni ko'payadi • Korxonaning obro'si xodimlarning ko'z oldida oshadi

IX bob bo'yicha qisqacha xulosalar

“**Xodim**” iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

“**Inson resurlarini boshqarish**” – tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, , shuningdek, sotsial rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. “**Xodimlarni boshqarish**” tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan **tezkor** ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi.

Xodimlarni rejalashtirish bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch boqichdan iborat.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. **Xodimlarni tanlash** bu ikki tomonli jarayon. Bir tomondan korxonada da'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi.

Har bir aniq holatda qayd qilingan xislatlar ekspertlar tomonidan (mazkur ishga qabul qilinayotgan xodimga mosini) tanlab olinadi va aksincha, unga mos keluvchi boshqa xislatlar bu tarkibda bo'lmasa, u holda qo'shimcha maxsus fazilatlar baholash mezonlariga kiritiladi.

Baholashning belgilab qo'yilgan tartibi “**attestatsiya**” deb ataladi. U mutaxassislarning lavozimga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

Xodimlarni boshqarishdan maqsad ularning faoliyatini korxonada foydasini oshirishga yo'naltirishdir. Bu vazifa rahbarning xodimlarga qaysi usullar bilan ta'sir ko'rsatishiga bog'liq.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir. Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy,

mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondashishni talab qiladi.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxonalar foydasini oshirishga yo'naltirishdir.

Tayanch iboralar

Mehnat jamoasi; xodimlarni boshqarish.; inson resurslarini boshqarish; attestasiya; boshqaruv xarajatlari; kadrlarni rejalashtirish; kadrlarni tanlash; xodimlar malakasini oshirish.

Nazorat uchun savollar

1. Xodimlar va ularni boshqarish, deganda nimani tushunasiz?
2. Xodimlarni boshqarish tizimi to'g'risida nimalar deya olasiz?
3. Xodimlarni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
4. Xodimlarni boshqarish qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?
5. Xodimlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
6. Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyoji qanday rejalashtiriladi?
7. Tanlash va ishga qabul qilish chog'ida xodimlarga nisbatan qanday talablar belgilanadi?
8. Xodimlarni tanlashda rahbar nimalarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim?
9. Attestatsiya va reyting usulining mohiyati nimada?
10. Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish qanday boshqariladi?
11. Xodimlarni qisqatirish ham boshqariladimi?
12. Xodimlarni boshqarishda qanday xarajatlar qilinadi?
13. Xodimlarni boshqarish samaradorligiga qanday erishiladi?

X BOB. BOSHQARISHDA MOTIVLASHTIRISH

10.1. «Motivlashtirish» tushunchasining ma'nosi va evolyutsiyasi

Rahbar avvalo, ishni rejalashtirish va tashkil etish vaqtida mazkur tashkilot qanday ishlarni bajarishi kerakligini, bu ishni kim, qachon va qanday qilib bajarishi lozimligini belgilab oladi. Agar bu ishlarni bajarish yo'llari aniq belgilab olingan bo'lsa, rahbar xodimlar xatti-harakatlarini muvofiqlashtirib turish (yo'lga solish) va ular guruhining ichki imkoniyatlarini birgalikda ro'yobga chiqarish imkoniyatiga ega bo'ladi. Maqsad sari samarali ilgarilab borish uchun rahbar ishni yo'lga solishi va xodimlarni ish bajarishga undashi kerak bo'ladi. Menejerlarni ijrochi rahbarlar, deb ataydilar, chunki ular faoliyatining asosiy maqsadi mazkur tashkilot ishi bajarilishini ta'minlashdan iborat.

Rahbarlar amalda motivlashtirishning asosiy tamoyillarini qo'llash orqali o'z qarorlarini amalga oshirishga intilishadi. Shu ma'noda boshqaruv xususida quyidagi ta'rifni berish mumkin:

Motivlashtirish – o'zini va boshqalarni shaxsiy yoki tashkilot maqsadiga erishish uchun ishga qiziqtirish jarayoni.

Dastlabki konsepsiyalar. Garchi dastlabki motivlashtirish konsepsiyalariga negiz qilib olingan asosiy taxminlar noto'g'ri ekanligini hamma tan olsa ham har holda bu taxminlarni tushuntirish muhimdir. Garchi o'tgan zamonda rahbarlarning ko'pchiligi odamlar fe'l-atvorini noto'g'ri tushungan bo'lsalar ham o'sha sharoitda ular foydalangan usullar ijobiy bo'lgan. Mazkur usullar necha yuz yillar davomida qo'llanilgan va madaniyatimizga chuqur singib ketgan. Hozirgi nazariyalar vujudga kelganiga yigirma yildan oshgan bo'lishiga qaramay ba'zi rahbarlar, ayniqsa, maxsus tayyorgarlikka ega bo'lmaganlar hali ham o'sha konsepsiyalarning ta'siri ostida ishlamoqdalar. Shu sababli tarixga nazar tashlash butun boshqaruv faoliyati kabi motivlashtirishning samaradorligi ham aniq vaziyat

bilan bog'liqligini anglab olishda sizga yordam beradi, deb o'ylaymiz. Bu mulohazaning nechog'lik muhimligini quyida bilib olasiz.

Motivatsiyaning ilmiy jihatdan kashf etilishi

1920-yilda sanoat sohasida insonning mehnatga bo'lgan munosabatini butkul o'zgartirib yubarishiga sabab bo'ladigan kashfiyot amalga oshirildi. U keyinchalik Xouzorn tajribasi (Hawthorne experiment), deb nomlanuvchi ilmiy-tadqiqot natijalariga aososlangan edi.

Xouzorn tajribasiga AQShning Illinois shtatidagi Sisero shahrida joylashgan Vestern Elektrik Kompaniyasining Xouzorn fabrikasi nomi berilgan. Fabrikada olib borilgan tadqiqot ilmiy menejment va xarajatlarni optimallashtirish tamoyillariga muvofiq olib borildi. Ushbu tadqiqotning maqsadi mehnat sharoitlari xodimning faoliyat natijasi sifati va miqdoriga qanday ta'sir etishini o'rganishdan iborat edi. Tadqiqotchilar agar mehnat sharoitlari ma'lum darajada pasaytirilsa, mahsulot sifatidagi salbiy o'zgarishlar xarajatlardan tejash miqdoridan yuqori bo'lish yoki bo'lmasligini aniqlashga ham urinishgan.

Shu maqsadda tadqiqotchilar fabrikaning tajriba uchun tanlab olingan ma'lum uchastkasida yorug'lik ko'lamini asta-sekin pasaytirib borishgan. Fabrikaning boshqa uchastkalarida o'zgartirishlar amalga oshirilmagan. Shundan so'ng miqdor va sifat jihatidan unumdorlik hisoblab chiqilgan. Shuningdek, tajriba davomida tadqiqotchilar xodimlarda toliqishning qaysi belgilari ko'proq ko'zga tashlanishini aniqlash uchun ham ularni kuzatib borishgan.

Olingan natijaning hayratlanarli jihati shundan iborat bo'ldiki, ular kutilgan natijaning aksini isbotlashdi. Mehnat sharoiti ataylab pasaytirilgan uchastkada unumdorlik pasayish o'rniga ortgani kuzatilgan. O'zgarishlar amalga oshirilmagan boshqa uchastkalarda esa unumdorlik o'zgarmagan. Aksincha, vaqt o'tishi bilan pasayish holati yuzaga kelgan. O'sha vaqtda xodimlarni tadqiqot maqsadi va metodlari hamda mehnat sharoitini ataylab salbiy tomongan o'zgartirilishi haqida xabardor qilish mumkin emas edi. Chunki xodimlar bu o'zgartirishlar to'g'risida xabar topsa, ular o'z manfaatlaridan kelib chiqib, atylab unumdorlikni pasaytirish orqali tadqiqot natijasiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin edi.

Tadqiqotchilar kutilgandan ko'ra boshqa natijani qo'lga kiritganliklaridan uzoq vaqt mobaynida uning sababini aniqlashga bosh qotirishlariga to'g'ri keldi. Nihoyat sabab aniqlandi: Xouzorn ishchilari fabrikada belgilangan norma va tartib asosida faoliyat olib borardilar. Uchastkalaridagi barcha jarayonlar soat mili kabi ishlar edi. Lekin tadqiqot o'tkazilayotgan uchastkadagi ishchilar ularning atrofida kuzatuvchilar borligidan o'z ishlarini ularga qaratilayotgan e'tiborga loyiq tarzda bajarish kerakligini anglaydilar. Shuningdek, bir tomondan ularda hadiksirash hissi ham uyg'ongan. Chunki yomon ishlasalar kuzatuvchilar tomonidan savollarga tortilishlari mumkin edi.

Tadqiqotchilar xodimlarning ishga bo'lgan munosabatlarini o'zgarishi moddiy omillardan ko'ra nomoddiy omillarga ko'proq bog'liq bo'lishini xulosa qilishdi.³⁴ Shundan so'ng inson munosabatlari muhim iqtisodiy qiymatga ega bo'lgan yangi e'tiborga molik yo'nalishga aylandi.

10.2. «Qamchi» va «qand» siyosati

Motivlashtirish so'zi rahbarlar tiliga tushmasidan ancha avval tashkilot vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun odamlarga ataylab ta'sir o'tkazish mumkinligi yaxshi ma'lum bo'lgan.

Bunda «qamchi» va «qand» usuli birinchi bo'lib qo'llangan usullardan edi. F.Teylor va uning zamondoshlari «kundalik ish normasi» tushunchasini xolisona belgilab, ko'proq mahsulot ishlab chiqargan kishilarning mehnati uchun ularning qo'shgan hissasiga mutanosib ravishda haq to'lashni taklif qilish orqali «qamchi» va «qand» usulidagi motivlashtirishni targ'ib qildilar.

Motivlashtirishning ushbu usulidan foydalanish hamda ixtisoslashtirish va standartlashtirishning samaraliroq usulini qo'llash tufayli mehnat unumdorligi oshirildi. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar motivlashtirish muammolarining ruhiy jihatini hal etishning yangi yo'llarini izlashga kirishdilar.

³⁴Herwig W. Kressler Translated by Simon Pearce. Motivate and Reward Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. © Simon Pearce 2003. P- 177.

10.3. Motivlashtirish va pul

Pul – tashkilot xodimlar mehnati evaziga haq to'lashning eng ommaviy usuli. Samarali harakatni motivlashtirish uchun zarur bo'lgan pulning miqdori va qimmati haqida inson munosabatlari nazariyasi endigina vujudga kelgandayoq bir-biriga zid fikrlar aytilgan edi. Shu nazariya tarafdorlari fikricha odamlarning ijtimoiy ehtiyojlari eng muhim ahamiyatga ega, ilmiy boshqarish nazariyasining tarafdorlari esa, moddiy iqtisodiy tUSDagi mukofotlar motivlashtirishni kuchaytirishga olib boradi, degan fikrni aytadilar.

Garchi F.Gertsberg ko'pchilik kishilar haq to'lashni qanoatlanmaslik yo'qligini ta'minlaydigan gigiyenik omillar jumlasigagina qo'shsalar ham aksariyat bixevioristlar pul muayyan vaziyatda motivlashtiruvchi omili bo'lib xizmat qilishi mumkin, deb hisoblaydilar (bixeviorizm – inglizcha «fe'l-atvor» so'zidan olingan bo'lib, Amerika psixologiyasida XX asr boshlarida vujudga kelgan oqimlardan biri, uning boshqa nazariyalardan farqi shuki, u psixologiyaning predmeti ong yoki tafakkur emas, balki fe'l-atvor, deb hisoblaydi).

Ulardan biri bunday deb yozdi: «A. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi ish haqiga joriy etilsa, ish haqi turli tipdagi ko'pgina ehtiyojlar - fiziologik, kelajakka ishonch va tan olinish ehtiyojlarini qanoatlantiradi, degan xulosa chiqarish mumkin bo'ladi». F. Gertsberg o'zining ilk asarlaridan birida: «Xodimning mehnat natijasi bilan tegishli bog'langan ish haqi mehnat natijadorligining motivlashtiruvchi omili bo'lib qolishi mumkin, ya'ni odamda ish haqi natijadorlik bilan bevosita bog'lanmagan bo'lib, gigiyenik omil hisoblanadi», deb yozgan edi.

Kutish nazariyasini o'rgangan bixeviorist tadqiqotchilar bu xulosani qo'llab-quvvatladilar. Ular faqat ish haqi ko'payib borishining muayyan sharoiti mavjud bo'lgandagina bu narsa mehnat unumdorligini oshirishni rag'batlantirishini aniqladilar. Birinchisi shundan iboratki, odamlar ish haqiga ko'proq ahamiyat berishlari kerak. Ikkinchisi shuki, odamlar ish haqi bilan unumdorlik o'rtasida aniq bog'lanish mavjudligiga va unumdorlikning ko'payishi albatta, ish haqining oshishiga aniq olib borishiga ishonishlari lozim. Xodimlar uchun ish haqi bilan erishiladigan mehnat natijalari o'rtasida

bog'lanish bo'lishi aniq. Biroq tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pchilik menejerlar mehnatga pirovard natijaga qarab haq to'lash kerakligini e'lon qilsalar ham, ammo amalda ular xodim sarflagan kuch-g'ayrat, ish staji va ish vaqtiga qarab haq to'laydilar. Nazariy jihatdan olganda xususiy tadbirkorlikda qanday ish bilan shug'ullanishingiz va qancha haq olishingiz o'rtasida albatta, aloqa bo'lishi lozim. Ish haqi bilan unumdorlik o'zaro bog'langan bo'lishi shart. Jamiyat faoliyatning pirovard natijalariga qarab ish tutishni mo'ljallaydi, shu sababli sarflangan kuch-g'ayrat uchun to'la kompensatsiya, shu jumladan, ish haqi to'lanishi har bir xodimning qo'shgan hissasini yoki uning samarali ishlaganini oqilona darajada aks ettirishi lozim.

Motivlashtirishning zamonaviy nazariyalari. Insonning mehnatdagi fe'l-atvorini tadqiq qilish motivlashtirishni umumiy tarzda tushuntirib beradi va xodimni ish joyida motivlashtirish modulini vujudga keltirish imkonini yaratadi. Motivlashtirishning turli nazariyalarini ikki: mazmun va jarayon kategoriyalariga bo'lamiz.

Motivlashtirishning mazmun nazariyalari insonni boshqacha emas, ayni shunday ish tutishga majbur qiladigan ichki qiziqishlar (ehtiyojlar)ni identifikatsiyalashga asoslanadi.

Motivlashtirishning birmuncha zamonaviy jarayon nazariyalari, birinchi navbatda, odamlar bu nazariyalarni qanday idrok etishi va anglashini e'tiborga olib, ular o'zlarini qanday tutishlariga asoslanadi. Bu nazariyalar garchand bir qancha masalalarda bir-biridan farq qilsada, ular bir-birini inkor etmasligini tushunmoq kerak. Motivlashtirish nazariyalari ochiq-oydin evolyutsiya tusida rivojlanib keldi. Bu nazariyalardan odamlarni samarali mehnatga undash uchun kun sayin kelib chiqadigan vazifalarni hal etishda foydalaniladi.

Motivlashtirishning mazmun yoki jarayon nazariyalari mohiyatini anglash uchun avval ehtiyoj va rag'batlantirish, deb atalgan eng muhim tushunchalar ma'nosini uqib olmoq kerak.

10.4. Fe'l-atvorni ehtiyoj orqali motivlashtirish modeli

Ehtiyoj (biron-bir narsaning yetishmasligi) – qiziqish yoki motivlar – fe'l-atvori (harakat), maqsad-ehtiyojlarni qondirish natijasi:
qondirish;
qisman qondirish;

qondirishning yo'qligi.

Birlamchi ehtiyojlar o'z tabiatiga ko'ra fiziologik va tug'ma bo'ladi. Ovqatga, suvga bo'lgan ehtiyojlar, nafas olish, uxlash va shahvoniy ehtiyojlar bunga misol bo'ladi.

Ikkilamchi ehtiyojlar, o'z tabiatiga ko'ra psixologik ehtiyojlar: masalan, muvaffaqiyat, hurmatga sazovor bo'lish, ko'nikish ehtiyojlari, hukmronlikka bo'lgan ehtiyoj va biron kimsaga yoki narsaga mansublik ehtiyoji shular jumlasiga kiradi. Birlamchi ehtiyojlar irsiy xususiyatlardan kelib chiqsa, ikkilamchi ehtiyojlar tajriba tufayli yuzaga keladi. Odamlar turli tajriba orttirganliklari sababli ularning ikkilamchi ehtiyojlari ko'p jihatdan birlamchi ehtiyojlardan farq qiladi. Ehtiyojlar va motivlashtirishdan kelib chiqadigan fe'l-atvor ehtiyojlarini ko'rib ham, o'lchab ham bo'lmaydi. Odamlarning fe'l-atvori asosidagina ular mavjudligini bilib olish mumkin. Ruhshunoslar odamlarni kuzatish orqali ehtiyojlar harakat uchun turki bo'lib xizmat qilishini aniqlashgan. Inson ehtiyojni sezgach, unda maqsadga intilish ehtiyoji tug'iladi. Maqsadga intilish muayyan bir yo'lga qaratilgan bo'ladi. U ehtiyojning fe'l-atvorda namoyon bo'lishi tarzida ko'rinadi va maqsadga erishishga qaratiladi. Shu ma'noda maqsad ehtiyojni qondirish vositasi sifatida anglab olinadi. Inson shu maqsadga erishsa, uning ehtiyoji qondirilgan yoxud qisman qondirilgan yoki qondirilmagan bo'ladi.

Ehtiyoj orqali motivlashtirishning murakkabligi. Insonlarning ehtiyojlari xilma-xil bo'ladi, har bir insonning nazarida o'z ehtiyojini qondirishga olib boradigan maqsad va unga erishishdagi fe'l-atvor usullari ham turlicha bo'ladi.

Rahbar doimo tasodifiy holat ro'y berishi mumkinligini nazarda tutishi kerak. Motivlashtirish uchun eng yaxshi yagona usul yo'q. Ba'zi kishilarni motivlashtirish uchun samarali bo'lgan usul boshqalar uchun mutlaqo ahamiyatsiz bo'lishi mumkin. Bundan tashqari tashkilot o'z tabiatiga ko'ra ayrim shaxslarga mo'ljallangan motivlashtirish nazariyasini amalga oshirishni murakkablashtirib yuboradi. Ishlarning o'zaro bog'liqligi, ayrim kishilarning ish natijalari to'g'risidagi axborotning yetishmasligi, texnologiyani takomillashtirish tufayli xizmat vazifalarining tez-tez o'zgartirib turilishi kabilar motivlashtirishning murakkabligini oshiradi.

Bu muammolarni hal qilish uchun mehnat odobini yaxshilash imkoniyatlaridan foydalanish yaxshi samara beradi. Mehnat odobini yaxshilash uchun nimalar qilish kerak?

- rag'batlantirishni korxonadagi ish unumdorligi va samaradorligini ko'paytirishga olib boradigan faoliyat bilan bevosita bog'lab olib boring;

- o'rtacha ko'rsatkichdan ortiq natijaga erishgan, buning uchun kuch-g'ayrat sarflagan xodimlarga ko'pchilik orasida tashakkur bildiring;

xodimlar faoliyati natijalarini to'g'ri baholash uchun asos bo'ladigan maqsad va ko'rsatkichlarni ishlab chiqishda rahbarlar bilan birga qatnashadigan xodimlarni rag'batlantiring;

mansab vazifalari va ish joylarini qayta qurish hamda takomillashtirish dasturlarini amalga oshirishda o'рта bo'g'in rahbari duch keladigan qiyinchiliklarga alohida e'tibor bering;

xodimlarning manfaati firma farovonligini oshirish maqsadiga zid keladigan vaziyat vujudga kelishi va avj olishiga yo'l qo'ymang (masalan, mehnat xavfsizligini kamaytiradigan yoki ish vaqtidan tashqari ishlashga majbur qiladigan yangi texnologiyani joriy etish kerak emas);

sifat standartlarini oshirish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarni to'lashga qodir bo'lmaguningizcha, bu standartlarni oshirishga harakat qilmang;

rahbariyatning va'dalari bilan haqiqiy haq to'lash tizimi o'rtasida tafovut bo'lishiga yo'l qo'ymang;

mehnat unumdorligini oshirish dasturlari amalda ishdan qanoat qilishga va uning ahamiyatini oshirishga qaratilgan, deb tasvirlashga intilmang;

rahbarlar bilan haqiqiy ish bajaruvchilar o'rtasidagi tafovutni kengaytiradigan maxsus imtiyozlar yaratilishini qo'llab-quvvatlamang.

Mukofotlar. Motivlashtirish to'g'risidagi suhbatda «mukofot» so'zi pul yoki qanoatlanishdan ko'ra kengroq ma'noni bildiradi (ko'pincha odamlar mukofot, deganda pul yoki qanoatlantiruvchi narsani tushunadilar). Mukofot – inson o'zi uchun qimmatli deb hisoblaydigan hamma narsalarni o'z ichiga oladi. Ammo odamlar «qimmatli» tushunchasini o'ziga xos tarzda tushunadilar, binobarin, mukofot va uning nisbiy qiymati turlicha baholanadi.

Ichki va tashqi mukofotlar. Rahbar mukofotning ikki turi – ichki va tashqi mukofotlarni ishga soladi. Ichki mukofotni ishning o‘zi tuhfasi etadi. Masalan, bajariladigan ishning natijasi, mazmundorligi ahamiyatli, ichki mamnuniyat tuyg‘usi ham mukofotdir. Ish jarayonida vujudga keladigan do‘stlik va samimiy muloqotni ichki mukofot, deyish mumkin. Tegishli ish sharoiti yaratish va vazifani aniq belgilab qo‘yish ichki mamnuniyat mukofotini ta‘minlaydigan eng oddiy usuldir.

Tashqi mukofot – ishning o‘zidan yuzaga kelmaydi, balki uni tashkilot beradi. Tashqi mukofot turlari – ish haqi, xizmat pog‘onasi bo‘ylab yuqoriga ko‘tarilish, xizmat maqomi va obro‘-e‘tibor timsollari (chunonchi, shaxsiy xona, maqto‘v va e‘tirof, qo‘shimcha to‘lovlar – qo‘shimcha ta‘til, xizmat avtomobili, muayyan xarajatlar haqini to‘lash, kafolatlar)dan iborat. Motivlashtirish maqsadida ichki va tashqi mukofotlarni qanday nisbatda qo‘llashni belgilash uchun ma‘muriyat o‘z xodimlari ehtiyojini aniqlashi kerak.

10.5. Motivlashtirishning mazmun nazariyalari

Motivlashtirishning mazmun nazariyalari ayniqsa, ish hajmi va mazmunini aniqlashda odamlarni harakat qilishga undaydigan ehtiyojlarni belgilashga yo‘naltiriladi.

Motivlashtirishning zamonaviy konsepsiyalari asoslarini yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klellandning nazariyalari katta ahamiyatga ega.

Maslouning ehtiyojlar pog‘onasi to‘g‘risidagi ta‘limoti

Abraxam Maslouning asarlari rahbarlarga inson ehtiyojlari murakkabligi va ularni motivlashga ta‘siri to‘g‘risidagi ta‘limotni o‘rgatadi. Maslou XX asrning 40-yillarida motivlash nazariyasini yaratgan ekan, odamlarning ko‘plab ehtiyojlari turli-tumanligini tan oldi, bu ehtiyojlarni beshta asosiy kategoriyaga bo‘lish mumkin, deb hisobladi. Uning zamondoshi – garvardlik ruhshunos Myurrey bu fikrni batafsil ishlab chiqdi. Ular quyidagicha:

Fiziologik ehtiyojlar yashash uchun zarur ehtiyojlardir. Ular ovqat, suv, yashash joyi, dam olish va shahvoniy ehtiyojlardan iborat.

Xavfsizlik va kelajakka ishonch ehtiyojlari atrofda duniyoda bo'ladigan jismoniy va ruhiy xavf-xatarlardan himoyalaniş ehtiyojlarini va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qondirilishiga bo'lgan ishonchni o'z ichiga oladi. Sug'urta polisini sotib olish yoki ko'proq pul bilan nafaqaga chiqishni ta'minlaydigan ish qidirib topish kelajakka bo'lgan ishonch ehtiyojining ko'rinishidir.

Ijtimoiy ehtiyoj yoki daxldorlik ehtiyojlari nimagadir yoki kimgadir mansublik tuyg'usini, seni boshqalar tan olishi tuyg'usini, ijtimoiy hamkorlik, ko'nikish va madadkorlik tuyg'usini o'z ichiga oladigan tushunchadir.

Hurmat qozonishga bo'lgan ehtiyoj o'zidan mamnunlik, shaxsiy yutuqlar, huquqdorlik, atrofda gilarning hurmat va e'tirofini qozonishga bo'lgan ehtiyojlarni o'z ichiga oladi.

O'z qobiliyatini namoyon qilish ehtiyojlari – o'zining nimalarga qodirligini ro'yobga chiqarishga va shaxs sifatida kamol toptirishga bo'lgan ehtiyojlardan iborat (10.1-chizma).

Maslouning ta'limotiga ko'ra mazkur ehtiyojlarning hammasini qat'iy pog'ona tuzilmasi tarzida joylashtirish mumkin. Shu tariqa u quyi pog'onadagi ehtiyojlar birinchi navbatda qondirishni talab qilishini ko'rsatmoqchi bo'lgan. Binobarin, bu ehtiyojlar yuqori pog'onadagi ehtiyojlar motivlashtirishga ta'sir qila boshlashidan avval insonning fe'l-atvoriga ta'sir qilishini isbotlamoqchi bo'lgan. Inson vaqtning aniq bir paytida uning uchun eng muhim va kuchli bo'lgan ehtiyojlarni qondirishga intiladi. Navbatdagi ehtiyojlar bosqichi inson fe'l-atvorida eng kuchli belgilovchi omilga aylanishidan avval quyiroq pog'onadagi ehtiyoj qondirilishi kerak.

Inson shaxs sifatida kamol topa borgan sari uning ichki imkoniyatlari kengayadi, o'z qobiliyatini namoyon etishga bo'lgan ehtiyoj to'la-to'kis qondirilishi mumkin emas. Shu sababli ehtiyojlar orqali fe'l-atvorni motivlashtirish jarayoni cheksizdir.

Och qolgan kishi avvaliga ovqat topishga va ovqatlanib bo'lganidan keyingina uy-joy qurishga intiladi. Qulay va xavfsiz sharoitda yashab turgan kishi avval ijtimoiy muloqotga ehtiyoj tufayli faoliyatga intiladi, so'ngra esa atrofda gilar tomonidan hurmat qozonishga harakat qila boshlaydi. Kishi ichki qanoat hosil qilganini va atrofda gilarning hurmatiga sazovor bo'lganini sezganidan

keyingina uning ehtiyojlari o'zining ichki imkoniyatlariga muvofiq ravishda oshib boraveradi. Biroq vaziyat tubdan o'zgarsa, eng muhim ehtiyojlar ham keskin o'zgaradi.

Shaxsiy hayotda	Ehtiyojlar iyerarxiyasi	Ish vaqtida
Ta'lim, xobbi, shaxsiy o'sish	O'zligini isbotlash	Yaratuvchanlik, kasbiy o'sish, hamkasblardan ajralib turish
Oila, do'stlar va jamiyat tomonidan tan olinish	Hurmatga ehtiyoj	Javobgarlikning o'tishi, e'tirof va yuqori status
Oila a'zolari va do'stlar davrasi	E'tiqod va kishilar bilan aloqadorlikka ehtiyoj	Hamkasblar, mujozlar va jamoalar bilan munosabat
Zaharlantirish va zararlardan xoli bo'lish	Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj	Xavfsiz ish sharoiti, ish joyining barqarorligi
Oziq-ovqat, suv, toza havo	Fiziologik ehtiyojlar	Issiqlik, toza havo, munosib ish haqi

10.1-rasm. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)³⁵

Ehtiyojlar pillapoyasining navbatdagi yuqoriroq bosqichi insonning fe'l-atvoriga ta'sir qila boshlashi uchun quyirog pog'onadagi ehtiyojni to'la-to'kis qondirishi shart emas. Xullas, pillapoya pog'onalari majburiy pog'onalar emas. Masalan, odamlar xavfsizlikka bo'lgan o'z ehtiyojlari ta'minlanishi yoki fiziologik ehtiyojlari to'la-to'kis qondirilishidan ancha avval, odatda, muayyan hamjamiyatda o'ziga munosib o'rin izlay boshlaydi.

Muayyan paytda ehtiyojlardan biri ustun bo'lishi mumkin. Shunday sharoitda insonning faoliyatini faqat o'sha ehtiyojning o'zi rag'batlantirmaydi. Bugina emas, Maslouning ta'kidlashicha: «Shu paytga qadar biz ehtiyojlarning pillapoya pog'onalari yozib qo'yilgan tartibga ega bo'lishi haqida gapirdik, ammo aslida bu pog'onalar biz o'ylaganchalik qat'iy belgilab qo'yilgan emas. Biz bilan birga ishlagan kishilardan ko'pchiligining asosiy ehtiyojlari taxminan biz

³⁵ Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management (eleventh edition). Publishing as Prentice Hall. USA. Copyright © 2012.

ko'rsatgan tartibda joylashgan edi. Masalan, shunday kishilar borki, ular uchun hurmat qozonish muhabbatdan ham muhimroqdir».

Shularga asosanib, xulosa qilish mumkin: agar siz rahbar sifatida xodimlaringiz qanday faol ehtiyojlarni ko'zlayotganliklari haqida bir fikrga kelmoqchi bo'lsangiz, ularning fe'l-atvorini sinchiklab kuzatishingiz kerak. Vaqt o'tishi bilan bu ehtiyojlar o'zgarib boradi, modomiki shunday ekan, bir marta yaxshi samara bergan motivlashtirish doimo samarali ishlayverishiga umid bog'lab bo'lmaydi. O'ziga xos usullar yordamida rahbarlar mehnat jarayoni yordamida o'z xodimlarining yuqori pog'onalaridagi ehtiyojlarini qondirishlari mumkin.

Kleyton Alderferzning MAO' (mavjudlik, daxldorlik va o'sish) (ERG-existence, relatedness and growth) nazariyasi

Yana bir menejment namoyondasi Kleyton Alderferz ham o'zining MAO' nazariyasida Maslouning besh toifadagi ehtiyojlar nazariyasini uchta toifadan iborat mavjudlik, daxldorlik va o'sish kabi universal kategoriyalarga bo'lib o'rgangan va ularni ham iyerarxik tarzda ifodalashga uringan (10.1-jadval).

Kleyton Alderferzning uch omilli nazariyasi ko'proq Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi bilan ko'proq o'xshash jihatlariga ega.

Alderferz Maslouning fikriga qo'shilgan holda agar shaxsning quyi darajadagi ehtiyojlari to'la-to'kis qondirilsa, u yuqori darajadagi ehtiyojlari qondirilishining payida bo'ladi. Biroq Alderferz Maslouning fikridan farqli o'laroq bir vaqtning o'zida shaxsning birdan ortiq darajadagi ehtiyojlari qondirilsagina u shaxsda motivatsiya yuzaga kelishiga ishongan. Masalan, supermarketdagi kassir mavjudlik va daxldorlik ehtiyojlari qondirilishi orqali motivatsiyaga ega bo'ladi. Mavjudlik ehtiyojlari kassirni ishga uzluksiz ravishda kelishiga va ish jarayonida xato qilmaslikka motivlashtiradi, chunki bu orqali uning ishi xavfsiz va barqaror bo'ladi hamda oziq-ovqat va turli to'lovlar uchun imkoniyati ortadi. Shuningdek, daxldorlik ehtiyojlari kassirning hamkasblari bilan do'stona munosabatda bo'lishga va supermarket menejeri bilan yaxshi aloqada bo'lishga undaydi. Alderferzning fikricha insonlar yuqori

darajadagi ehtiyojlarini qondira olmasalar, ular ierarxiyaning keyingi quyi bosqichidagi ehtiyojlarni qondirishga ko'proq e'tibor qaratadilar.

10.1-jadval

Alderferzning MDO' nazariyasi³⁶

Ehtiyoj darajalari	Ehtiyoj toifalari	Izoh	Menejerlar ish vaqtida xodimlarning uch toifadagi ehtiyojlarini qanday qondirishlari uchun misollar
Yuqori darajadagi ehtiyojlar	O'sish ehtiyojlari	O'z-o'zini rivojlantirishga hamda kreativ va unumli mehnat uchun ehtiyojlar	Xodimlarga ularni malakalarini uzluksiz oshirib borish-ga imkon berish hamda mazmunli mehnat qilishga sharoit yaratib berish
↕	Daxldorlik ehtiyojlari	Ikki yoqlama ochiq muloqot, hamkasblar bilan ijobiy munosabat va ular bilan fikr almashishga bo'lgan ehtiyojlar	Xodimlar o'rtasida ijobiy munosabatlarni shakllantirish va har bir xodim to'g'risida aniq fikrga ega bo'lish
Quyi darajadagi ehtiyojlar	Mavjudlik ehtiyojlari	Xavfsiz va barqaror ish joyi, boshpana, kiyim-kechak hamda oziq-ovqatga bo'lgan ehtiyojlar	Xavfsiz mehnat sharoitlarini ta'minlash va tirikchilik ehtiyojlari uchun yetarli ish haqini ta'minlash

Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi

Devid MakKlelland nazariyasi oliy darajadagi ehtiyojlarga zo'r beradigan motivlashtirishning o'zgacha modeli edi. Uning fikricha odamlarga uch: hokimiyat, muvaffaqiyat va daxldorlik ehtiyojlari xosdir.

³⁶ R. Gareth Jones, M. Jennifer George. Contemporary Management. Ninth Edition. McGraw-Hill Education © 2014. P- 673.

MakKleland hokimiyatga ehtiyojni qondirishning ehtimol tutilgan usullarini tahlil etib, quyidagilarni ta'kidlaydi:

«Hokimiyatga ehtiyojni yuksak qadrlaydigan va haddan oshishga yoki zo'rvonlikka mayl qo'ymaydigan, balki o'z ta'sirini namoyon etishni asosiy maqsad, deb biladigan kishilarni avval boshdanoq oliy rahbarlik lavozimlariga tayyorlamoq kerak. Shaxsiy ta'sir o'tkazish juda kichik guruhlardagina yetakchilik asosi bo'lishi mumkin. Agar inson katta jamoaning yetakchisi bo'lishni xohlasa, u o'zining ta'sir kuchini namoyon etish uchun birmuncha nozik va alohida shakllardan foydalanishi kerak bo'ladi. Yetakchi hokimiyatining ijobiy yoki alohida timsoli shundan iboratki, uning intilishlari butun jamoa maqsadlaridan manfaatdor ekanligida, odamlarni shu maqsadlarni bajarishga safarbar etishni ko'zlashida, maqsadlarni shakllantirishida, jamoaga yordam berishga intilishida, jamoa a'zolarini maqsadga erishish usul va vositalari bilan ta'minlash tashabbusini zimmaga olishida, jamoa a'zolarida o'z kuchi va bilimdonligiga ishonch tuyg'usini shakllantirishida namoyon bo'ladi, shu tufayli butun jamoa samarali ishlashi uchun imkoniyat tug'iladi».

Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj ham hurmat qozonishga bo'lgan ehtiyoj bilan o'z qobiliyatini namoyon etish ehtiyoji oralig'ida turadi. Bu ehtiyoj shu insonning muvaffaqiyatini e'lon qilish bilan qondirilmaydi, bu narsa uning maqomini tasdiqlash bilan kifoyalangan bo'lar edi, aksincha bu ehtiyoj ishni muvaffaqiyatli tugallash jarayoni bilan qondiriladi.

Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoji yuksak darajada rivojlangan kishilar tavakkal bilan ishlaydilar, o'z zimmalariga muammoni hal etish yo'llarini izlash uchun shaxsiy mas'uliyat oladigan vaziyatni qadrlaydilar va ular erishgan natijalar aniq-ravshan rag'batlantirilishini xohlaydilar. Mak Klelland ta'kidlaganidek, «insonda muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj unchalik kuchli rivojlangan bo'lishi shart emas, agar uning imkoniyatlari bo'lmasa, uning tashkiloti yetarli darajada tashabbusga yo'l ochib bermasa va qilgan ishlari uchun mukofot bermasa, u hech qachon yaxshi natijaga erisha olmaydi».

Shunday qilib, agar siz odamlarni muvaffaqiyat ehtiyoji bilan motivlashtirmoqchi bo'lsangiz ular oldiga tavakkal darajasidagi yoki muvaffaqiyatsizlikka uchrash ehtimoli bo'lgan vazifalarni

qo'yishingiz, ularga bu vazifalarni hal etishda tashabbus ko'rsatish uchun yetarlicha vakolatlar berishingiz va erishilgan natijalarga qarab ularni aniq-ravshan rag'batlantirishingiz kerak bo'ladi.

Daxldorlik ehtiyojlari asosida Mak Kleland ta'limoti Maslou ta'limotidagi motivlashtirishga o'xshaydi. Bunday kishilar tanishlar bilan birga bo'lishga, do'stona munosabatni yo'lga qo'yishga, boshqalarga yordam berishga intiladi. Rivojlangan daxldorlik ehtiyojiga ega kishilar ijtimoiy muloqot uchun keng imkoniyatlar beradigan ishga jalb etiladi. Ularning rahbarlari shaxslararo munosabatlar va aloqalarni cheklamaydigan muhitni saqlab qolishlari kerak. Rahbar ularga ko'proq vaqt ajratib va bunday kishilarni alohida guruh tarzida vaqti-vaqti bilan bir joyga yig'ish orqali ularning ehtiyojlarini ta'minlashlari mumkin.

Gertsbergning ikki omilli nazariyasi

XX asr 50-yillarining ikkinchi yarmida Frederik Gertsberg xodimlari bilan birga ehtiyojlarga asoslangan motivlashtirishning yana bir modelini ishlab chiqdi. Tadqiqotchilar guruhi lak-bo'yoq firmasining 200 nafar injener va idora xizmatchilaridan quyidagi savollarga javob qaytarishni iltimos qildi: «xizmat vazifalarini bajarganingizdan keyin o'zingizni qachon yaxshi his qilganingizni batafsil bayon eta olasizmi?», «xizmat vazifalarini bajarganingizdan keyin o'zingizni qachon yomon his qilganingizni batafsil bayon eta olasizmi?».

Gertsberg olingan javoblarni ikki kategoriya: «gigiyenik omillar» va «motivlashtirish» deb atadi (10.2-rasm).

Gigiyenik omillar ish amalga oshiriladigan atrof-muhit motivlashtirish bilan, motivlashtirish esa ishning o'ziga xos tavsifi va mohiyati bilan bog'langan. Gertsbergning fikricha insonda gigiyenik omillar bo'lmasa yoki yetarli darajada bo'lmasa, ishdan qanoatlanmaslik kayfiyati vujudga keladi. Biroq agar bunday omillar yetarli bo'lsa, ular o'z-o'zidan ishdan qanoatlanishni yuzaga keltirmaydi va insonni biron narsaga motivlashtira olmaydi. Bundan farqli o'laroq gigiyenik omillarning mavjud emasligi yoki motivlashtirishning munosib emasligi ishdan qanoatlanmaslikka olib bormaydi. Ammo ularning mavjudligi qanoatlanish kayfiyatini to'la-

to'kis yuzaga keltiradi va xodimlarni faoliyat samaradorligini oshirishga motivlashtiradi. O'tkazilgan tajriba natijalaridan ma'lum bo'ldiki, xodimlarning o'zi mehnat samaradorligi yoki jozibadorligini oshirishga majbur qiladigan xususiyatlarni vujudga keltirganlar.

Motivlashtirishmi yoki qanoatlantirishmi? Xodimlar o'z ishining turli xususiyatlarini qanday baholaydilar?

Gertsberg ishdan qanoatlanish va qanoatlanmaslik o'rtasidagi nisbatni quyidagicha tasvirlaydi:

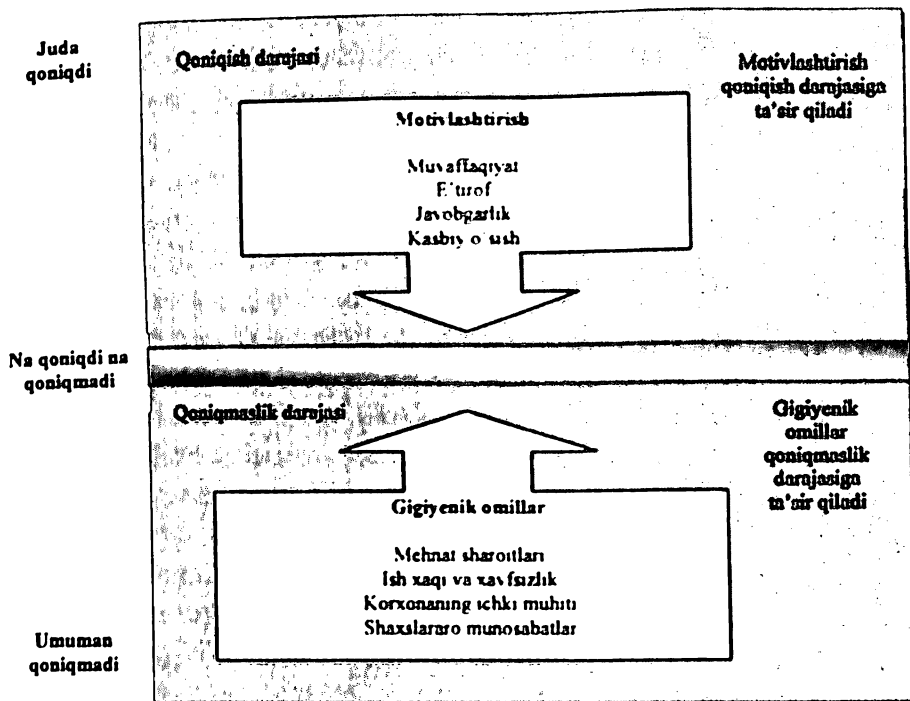
«Bizning tadqiqotimiz natijalariga, shuningdek, mutlaqo o'zga usullardan foydalangan boshqa mutaxassislar bilan muhokamalar davomida men olgan natijalarga asoslanib, quyidagi xulosani chiqarish mumkin: ishdan qanoatlanish tuyg'usini vujudga keltiradigan va munosib motivlashtirishni ta'minlaydigan omillar ishda qanoat hosil qildiradigan omillardan boshqa va ulardan mutlaqo farq qiladigan omillardir, chunki ishdan qanoatlanish yoki qanoatlanmaslik sabablarini tahlil qilganda omillarning ikki turli guruhini ko'rib chiqishga to'g'ri keladi, mazkur ikki tuyg'u esa bir-biriga to'g'ridan to'g'ri qarama-qarshi emas. Ishdan qanoatlanish tuyg'usining teskarisi nima, deb so'rasangiz, qanoatlanmaslik emas, balki qanoatlanishning yo'qligi, deb javob bergan bo'lur edim».

Ehtiyojlarga oid turli nazariyalarning qiyoslanishi Gertsbergning motivlashtirish nazariyasi bilan Maslou nazariyasi o'rtasida umumiyliklar ko'p. Gertsbergning gigiyenik omillari fiziologik ehtiyojlarga, xavfsizlik va kelajakka ishonch ehtiyojlariga muvofiq keladi. Uning motivlashtirishini Maslouning oliy pog'onadagi ehtiyojlari bilan qiyoslash mumkin.

Ammo bir masalada mazkur ikki nazariya bir-biridan keskin farq qiladi. Maslou gigiyenik omillarni muayyan fe'l-atvorni keltirib chiqaradigan omillar, deb hisoblagan edi. Agar menejer ishchiga ana shunday ehtiyojlardan birini qanoatlantirish imkonini bersa, bunga javoban ishchi yanada yaxshi ishlaydi.

Gertsberg fikricha aksincha, xodim bu omillarni amalga oshirish nomunosib yoki adolatsiz, deb hisoblagan taqdirdagina shu omillarga e'tibor bera boshlaydi.³⁷

³⁷ Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management (eleventh edition). Publishing as Prentice Hall. USA. Copyright © 2012.



10.2-rasm. Gertsbergning ikki omilli nazariyasi

Maslou va Gertsbergning ehtiyojlar nazariyasi qiyosi ana shulardan iborat. Maslou, Mak Klelland va Gertsberg modellarining asosiy xususiyatlari quyidagicha (nazariyalarning qiyosi):

Ruhshunoslar Kelvin Xoll bilan Gardner Lindsey o'zlarining Maslou nazariyasiga doir talqinida shunday yozdilar: «Eng kuchli va ustun ehtiyojlar qondirilgach, pog'onada ulardan keyingi o'rinda turgan ehtiyojlarni qondirish talab qilinadi. Bu ehtiyojlar ham qondirib bo'linganidan so'ng inson fe'l-atvorini belgilovchi omillar pillapoyasining navbatdagi bosqichiga o'tiladi».

Maslou nazariyasi

Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlarga bo'linadi hamda besh pog'onali pillapoya tuzilmasidan iborat bo'lib, bu tuzilma ustuvorligiga binoan joylashtiriladi.

Pillapoya tuzilmasining eng quyidagi qanoatlanmagan ehtiyoji insonning fe'l-atvorini belgilaydi.

Ehtiyoj qondirilganidan keyin uning motivlashtiruvchi ta'siri to'xtaydi.

Mak Klelland nazariyasi

1. Insonni motivlashtiruvchi uch ehtiyoj: hokimiyatga, muvaffaqiyatga

va mansublikka bo'lgan ehtiyoj (ijtimoiy ehtiyoj)dir.

2. Hozir quyi pog'onalardagi ehtiyojlar qanoatlantirib bo'linganligi sababli oliy tartibdagi mazkur ehtiyojlar muhim hisoblanadi.

Gertsberg nazariyasi

Ehtiyojlar gigiyenik omillar va motivlashtirishga bo'linadi.

Gigiyenik omillarning mavjudligi ishdan qanoatlanmaslikni rivojlantira olmaydi.

Maslou va MakKlelland nazariyasidagi oliy pog'onalar ehtiyojlariga taxminan mos keladigan motivlashtirish insonning fe'l-atvoriga faol ta'sir o'tkazadi.

Qo'l ostidagi xodimlarni samarali motivlashtirish uchun rahbarning o'zi ish mohiyatini chuqur tushunib yetmog'i kerak.

Motivlashtirishning mazmun nazariyalari ehtiyojlarga hamda odamlarning fe'l-atvorlarini belgilovchi va ehtiyojlar bilan bog'liq bo'lgan omillarga asoslanadi. Jarayon nazariyalari motivlashtirishni boshqacha tarzda ko'rib chiqadi. Bu nazariyalar inson turli maqsadlarga erishish uchun o'z kuch-g'ayratlarini qanday taqsimlashini va fe'l-atvorning qanday turini tanlab olishini tahlil etadi. Jarayon nazariyalari ehtiyojlar mavjudligini inkor etmaydi, ammo odamlarning fe'l-atvori shu ehtiyojlar bilan belgilanmaydi, deb hisoblaydi. Jarayon nazariyalariga ko'ra shaxsning fe'l-atvori mazkur vaziyatdagi idrok etish va kutish funksiyasi hamda o'zi tanlab olgan fe'l-atvor oqibatlari bo'lishi mumkin.

Motivlashtirishning uch asosiy jarayon nazariyalari – kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler modeli mavjud.

Kutish nazariyasi

Viktor Vrum asarlarida batafsil bayon etilgan kutish nazariyasi faol ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishga motivlashtirishning birdan-bir sharti emasligi to'g'risidagi qoidaga

asoslanadi. Inson o'zi tanlab olgan fe'l-atvor tipi haqiqatan ham qanoatlanishga va istagan maqsadiga erishishga olib boradi, deb umid qilmog'i kerak.

Kutishni muayyan shaxsning muayyan voqea sodir bo'lishi ehtimolini baholashi, deb ta'riflash mumkin. Masalan, ba'zilar kollejni bitirib chiqqach yaxshi ish topib, yaxshiroq ishlab, xizmat bo'yicha ko'tarilishim mumkin, deb umid qiladi. Mehnatga motivlashtirishni tahlil etganda kutish nazariyasi bir-biriga bog'liq bo'lgan uch narsa: mehnat sarfi-natijalar; natijalar-mukofot va valentlik (mukofotdan qanoat hosil qilish), deb ta'kidlaydi. Mehnat sarfi-natijalar xususidagi kutishlar (umidlar) – sarflangan kuch-g'ayrat bilan olingan natijalar o'rtasidagi nisbatidir. Menejer qo'shimcha kuch-g'ayrat sarflab, rahbarlar talab qilgan barcha ma'lumot va hisobotlarni yozib bo'lsam, yuqori baho olaman, deb umid qiladi. Korxonadagi ishchi agar xomashyoni kamroq chiqitga chiqarish yo'li bilan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarsam o'z razryadimni oshirishga imkoniyat tug'iladi, deb umid qilishi mumkin. Albatta, biz keltirgan barcha misollarda odamlar o'z kuch-g'ayratlari istalgan natijalarga olib borishiga umid qilmasliklari ham mumkin. Agar odamlar o'zlari sarflagan kuch-g'ayratlari bilan erishilgan natijalar o'rtasida bevosita bog'lanish yo'qligini sezsa, kutish nazariyasiga binoan motivlashtirish zaiflashadi. Xodim o'z ishiga noto'g'ri baho berishi oqibatida, uning yaxshi tayyorlanmaganligi va to'g'ri ta'lim olmaganligi oqibatida yoki o'rta qo'yilgan vazifani bajarish uchun xodimga yetarli huquqlar berilmaganligi oqibatida bunday o'zaro bog'lanish mavjud bo'lmasligi mumkin.

Natijalar – mukofotlar xususidagi kutishlar erishilgan natija darajasiga javoban muayyan mukofot va rag'batlantirishdan umidvorlikdir. Yuqorida keltirilgan misolni davom ettiramiz. Menejer o'zi sarflagan kuch-g'ayrat natijasida rahbariyat tomonidan yuqori malakali mutaxassis, deb baholanishini va xizmat bo'yicha yuqori ko'tarilishini, shu tufayli imtiyozlarga ega bo'lishini umid qilishi mumkin. Ishchi o'z razryadini oshirib, yuqori ish haqi olishi va brigadir bo'lishi mumkinligini kutishi mumkin.

Agar inson erishilgan natija bilan istalgan rag'batlantirish yoki olingan haq o'rtasidagi aniq aloqani sezmasa, mehnat faoliyatini

motivlashtirish susayib boradi. Chunonchi, agar inson erishilgan natijalar mukofotlanishiga ishonsa va oqilona kuch-g'ayrat sarflangani bilan bunday natijalarga erisha olmasa, bunda ham motivlashtirish zaiflashadi.

Kutish nazariyasida motivlashtirishni belgilovchi uchinchi omil rag'batlantirish yoki mukofotning valentligi yoxud qimmatligidir. Valentlik – muayyan mukofot olish tufayli yuzaga keladigan nisbiy qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning ehtimol tutilgan darajasidir.

Xodimlarning ish haqi miqdori sir tutiladigan bo'lsa, bu (kutish nazariyasiga binoan) tashkilotda ish haqining oshib borishi xizmat yuzasidan yuqoriga ko'tarilishga olib borishi to'g'risidagi ijobiy motivatsiyalash ta'siridan mahrum bo'lish xavfini tug'diradi.

Porter-Louler modeli

Layman Porter bilan Edvard Louler motivlashtirishning kompleks jarayon nazariyasini ishlab chiqdilar, bu nazariya kutish nazariyasi va adolat nazariyasi unsurlarini o'z ichiga oladi. Porter-Louler moduliga binoan erishilgan natijalar xodim sarflagan kuch-g'ayratga, uning qobiliyati va o'ziga xos xususiyatlariga, shuningdek, o'z rolini anglashiga bog'liq bo'ladi. Sarflangan kuch-g'ayratlar darajasi mukofot qiymati bilan va muayyan darajadagi mukofotlar olinishiga ishonch darajasi bilan belgilanadi. Bundan tashqari Porter-Louler nazariyasida mukofot bilan natija o'rtasidagi nisbat belgilanadi, ya'ni inson o'z ehtiyojini natijalari uchun olinadigan mukofoti bilan qondiradi.

Porter-Louler modeliga binoan xodim erishgan natijalar o'zgarib turuvchi uch unsurga: sarflangan kuch-g'ayratlarga, insonning qobiliyatiga va o'ziga xos xususiyatiga, shuningdek, uning mehnat jarayonidagi o'z o'rmini anglashiga bog'liq bo'ladi. Sarflanadigan kuch-g'ayratlar darajasi esa olingan mukofot qimmatiga va inson sarflagan kuch-g'ayratlari bilan olishi mumkin bo'lgan haq o'rtasidagi mustahkam aloqa borligiga naqadar ishonishiga bog'liq bo'ladi. Talab qilinadigan natijadorlik darajasiga erishilsa, ichki mukofot hosil bo'ladi, ya'ni bajargan ishidan qanoatlanish tuyg'usi, o'zining bilimdonligi va hurmatini his qilishi mumkin bo'ladi, talab qilingan samaradorlik darajasiga erishilishi rahbarning maqtovi, mukofot va xizmat bo'yicha ko'tarilish kabi tashqi mukofotlarni ham keltirishi mumkin.

Porter-Louler modelining boshqaruv amaliyotida qo'llanilishi

Porter va Loulerlarning xulosalari shuki, samarador mehnat qanoatlanishga olib boradi, bu ko'pchilik menejerlarning bu xususdagi fikriga mutlaqo ziddir. Menejerlar insoniy munosabatlar xususidagi ilk nazariyalar ta'sirida yashamoqdalar, o'sha paytdagi nazariyada qanoatlanish mehnatni yuqori natijaga erishishga olib boradi yoki o'z ishidan mamnun ishchilar yaxshi mehnat qiladilar, deb aytilar edi. Porter va Louler esa, aksincha, ya'ni bajarilgan tuyg'usi qanoatlanishga olib boradi hamda natijadorlikni oshirishga ko'maklashadi, deya hisoblashgan.

Tadqiqotlar Porter va Loulemlarning yuksak samaradorlik to'liq qanoatlanishning oqibati emas, balki sababi ekanligi to'g'risidagi nuqtayi nazarni isbotlayotganligi ko'rinib turibdi. Natijada Porter-Louler modeli motivlashtirishni tushunishga asosiy hissa qo'shadi. Jumladan, u motivlashtirish sabab-oqibat aloqalari zanjiridagi oddiy halqa emasligini ko'rsatdi. Mazkur model o'zaro bog'liq bo'lgan yagona tizim doirasida kuch-g'ayrat, qobiliyat, natija, mukofot, qanoatlanish va idrok etish tushunchalarini birlashtirish naqadar muhimligini isbotladi.

X bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Motivlashtirishning zamonaviy nazariyalari. Insonning mehnatdagi fe'l-atvorini tadqiq qilish motivlashtirishni umumiy tarzda tushuntirib beradi va xodimni ish joyida motivlashtirish modelini vujudga keltirish imkonini yaratadi.

Motivlashtirishning birmuncha zamonaviy jarayon nazariyalari, birinchi navbatda, odamlar bu nazariyalarni qanday idrok etishi va anglashini e'tiborga olib, ular o'zlarini qanday tutishlariga asoslanadi.

Fe'l-atvorni ehtiyoj orqali motivlashtirish modeli. Ehtiyoj (biron-bir narsaning yetishmasligi) – qiziqish yoki motivlar – fe'l-atvori (harakat), maqsad-ehtiyojlarni qondirish natijasi:

- qondirish;
- qisman qondirish;
- qoniqmaslik.

Motivlashtirishning zamonaviy konsepsiyalari asoslarini yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid MakKlellandning nazariyalari katta ahamiyatga ega bo'ldi.

Abraxam Maslouning asarlari rahbarlarga inson ehtiyojlari murakkabligi va ularni motivlashga ta'siri to'g'risidagi ta'limotni o'rgatadi. Maslou XX asrning 40-yillarida motivlash nazariyasini yaratgan ekan, odamlar ko'plab turli ehtiyojga ega bo'lishlarini tan oldi, bu ehtiyojlarni beshta asosiy kategoriyaga bo'lish mumkin, deb hisobladi.

Devid MakKlelland nazariyasi oliy darajadagi ehtiyojlarga zo'r beradigan motivlashtirishning o'zgacha moduli edi. Uning fikricha odamlarga uch: hokimiyat, muvaffaqiyat va daxldorlik ehtiyojlari xosdir. Viktor Vrum asarlarida batafsil bayon etilgan kutish nazariyasi faol ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishga motivlashtirishning birdan-bir sharti emasligi to'g'risidagi qoidaga asoslanadi. Inson o'zi tanlab olgan fe'l-atvor tipi haqiqatan ham qanoatlanishga va istagan maqsadiga erishishga olib boradi, deb umid qilmog'i kerak. Layman Porter bilan Edvard Louler motivlashtirishning kompleks jarayon nazariyasini ishlab chiqdilar, bu nazariya kutish nazariyasi va adolat nazariyasi unsurlarini o'z ichiga oladi. Porter-Louler moduliga binoan erishilgan natijalar xodim sarflagan kuch-g'ayratga, uning qobiliyati va o'ziga xos xususiyatlariga, shuningdek, o'z rolini anglashiga bog'liq bo'ladi.

Tayanch iboralar

Motivlashtirish; «Qamchi» va «qand» siyosati; ehtiyoj; ehtiyojlar pog'onasi; kutish nazariyasi; ikki omil nazariyasi.

Nazorat uchun savollar

1. Motivlashtirish, deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?

4. Motivlashtirishning “oqilona (ratsional)”, “insoniy munosabatlarni motivlashtirish” va “o‘z-o‘zini muhimlashtirish” modellarining mohiyati nimada?

5. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to‘g‘risida nimalar deya olasiz?

6. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?

7. Iyerarxiyaning yuqori darajasidagi ikkilamchi ehtiyojlarni qondirishning qanday usullarini bilasiz?

8. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e‘tibor qaratiladi?

9. Kutish va adolatlilik nazariyalarining mohiyati nimada?

10. X (iks) va U (igrik) nazariyalari to‘g‘risida nimalar deya olasiz?

11. Iqtisodiy va noiqtisodiy motivlarga nimalar kiradi?

12. Xodimlar tashabbusini rag‘batlantirishda 100 maslahat nimalardan iborat?

13. Demotivlashtirish qaysi hollarda sodir bo‘ladi? Zinhor bu yo‘lni tanlamang.

14. Rahbarlik uslubida demotivlashtirish nimalarda o‘z aksini topadi?

XI BOB. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

11.1. Menejment sohasida axborotning o'рни va ahamiyati

Alohida xususiyatlari:

zamonaviy sharoitlarda tashkiliy tuzilmaning va boshqaruv tizimining unumli faoliyat yuritishi ko'p jihatdan axborot bilan ta'minlanish darajasiga bog'liq bo'lib qolmoqda;

firmaning iqtisodiy ahvoli va faoliyati haqidagi aniq ma'lumotlarni tashkilotning yuqori lavozimli rahbarlariga yetkazish, tashkiliy tuzilmaning turli bo'linmalari o'rtasida axborot almashuvini yo'lga qo'yish jarayonini zamonaviy texnika vositalarisiz tasavvur etib bo'lmaydi;

uzatiladigan axborotning konkret mazmuni boshqaruv tuzilmalarining ehtiyojlariga va tayyorlanayotgan boshqaruv qarorining mohiyatiga qarab belgilanadi.

Menejment sohasidagi axborotga nisbatan qo'yiladigan talablar:

yuborilayotgan ma'lumotlar qisqa, aniq bo'lishi va o'z vaqtida adresatga yetkazilishi lozim;

tashkiliy tuzilmaning biron-bir bo'g'inidagi ish boshqaruvchining ma'lum bir aniq ehtiyojlarini qondirishi kerak;

ma'lumotlar aniq va haqqoniy bo'lishi, vaziyatga oid dastlabki ma'lumotlar to'g'ri tanlanishi lozim; to'planayotgan ma'lumotlarni optimal tarzda tizimlashtirish, ma'lumotlarni yig'ish va qayta ishlash jarayoni muntazam davom etishi kerak.

Tashkiliy tuzilma miqyosida amal qiluvchi axborot tizimlari

Alohida xususiyatlari:

zamonaviy firmalarda axborot to'plash, uni qayta ishlash va uzatish uchun yuksak darajada takomillashgan texnik vositalar

qo'llaniladi. Odatda, butun tashkilot miqyosidagi axborot tizimlari yagona tarmoqqa birlashtirilgan;

tashkiliy boshqaruvchilik tuzilmasiga xizmat ko'rsatuvchi axborot tizimi olinayotgan ma'lumotlarni qayta ishlash, axborot uzatishning ichki va tashqi kanallarini tarkib toptirish va umuman informatsiya kabi alohida komponentlardan iborat;

axborot tizimlari o'z faoliyati davomida axborot tuzish, to'plash va uzatish, tashkiliy faoliyatni uyushtirish kabi o'zaro bog'liq ish jarayonlarini uzviy ketma-ketlik tarzida amalga oshiradi. Bu vazifani amalga oshirishda ularga axborot oqimi harakatini ta'minlovchi turli xil texnik vositalar, axborotni qayta ishlash uslublari yaqindan yordam beradi;

axborot bilan ishlash jarayoni, umumiy jihatdan olganda ilmiy-texnik, rejalashtirish, nazorat o'rnatish, hisobchilikka oid va tahliliy axborotlarni to'plash jarayonlaridan iborat.

Funksiyalari:

tashkiliy boshqaruv jarayoni samarali kechishi uchun har bir aniq menejerga qanday mazmundagi va qancha miqdordagi axborot lozimligini aniqlash;

tashkiliy tuzilma faoliyatining uzluksiz davomiyligini ta'minlash uchun zarur bo'ladigan jamiki texnik vositalarga sarflanadigan xarajatlarni markazlashtirilgan tartibda rejalashtirish;

tashkilot miqyosida tegishli axborotlarni to'plash, saqlash va taqdim etish jarayonlarining yuksak ijrochilik darajasini ta'minlash;

amaliy jihatdan qo'llanilishi mumkin bo'lgan turli faoliyat dasturlarini yaratish.

11.2. Zamonaviy firmada kommunikatsion jarayonlar: mohiyati, tarkibiy elementlari va rivojlanish bosqichlari **Boshqaruv jarayonining axborot ta'minoti**

«Informatsiya» (axborot) atamasi lotincha so'z bo'lib, «xabardorlik, biror voqea yoki shaxs faoliyati to'g'risidagi xabar» ma'no-larini anglatadi. Boshqaruv tizimini rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida unga tezda ta'sir qiluvchi zarur ma'lumotlar majmuyi

axborot, deyiladi. Yetarli va haqqoniy axborotsiz boshqaruv faoliyatini amalga oshirib bo'lmaydi.

Ishlab chiqarish axboroti – boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa shakli. Boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimdan ishlab chiqarish sur'ati va tizimning xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot oladi. Olingan axborot asosida boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimning faoliyatini baholaydi va boshqaruvni yanada takomillashtirish yuzasidan topshiriqlar, ko'rsatmalar ishlab chiqadi, keyin esa ularni boshqariluvchi tizimga ijro etish uchun yuboradi.

Axborot boshqaruv tizimining muhim bo'g'ini sanalib, uning o'ziga xos xususiyati shundaki, u boshqaruvning barcha pog'onalarida mavjud bo'ladi. Axborot ham, ibtido nuqtasi ham boshqaruv apparatining ish natijasi, ham zarur sharti, qolaversa, amalga oshirilayotgan harakatlarni qayd etish uslubidir. Axborot hajmi ortishi barobarida boshqaruv axborotining sifat xususiyatlariga talab ham ortadi.

Boshqaruv jarayoni barcha olingan (to'plangan) axborotlarni yig'ish, yetkazish va qayta ishlashdan iborat bo'lib, bu axborotlar orqali ushbu jarayonda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, boshqaruv buyruqlari shaklida axborotlar berish va ularni tegishli ijrochilarga yetkazishni amalga oshiradi. Axborotning turli shakllari mavjud: statistik, tezkor, iqtisodiy, buxgalteriya, moliyaviy, kadrlarga oid, texnologik, konstruktorlik, marketing, ijtimoiy va boshqalar.

Ishlab chiqarishni boshqarishda iqtisodiy axborot muhim vazifani bajaradi, chunki u moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish jarayonida odamlar o'rtasidagi munosabatni ifodalaydi. Shuningdek, ilmiy-texnikaviy axborotning ahamiyati ham katta, negaki, u ilmiy-texnika taraqqiyoti asosida ishlab chiqarishning rivojlanishini aks ettiradi.

Axborot o'z manbalariga ko'ra ichki va tashqi axborotga bo'linadi. Tashqi axborot tashqi muhitdan olingan axborotlardan iborat bo'ladi. Ularga ko'rsatmalar, rejali topshiriqlar, mahsulotning sotilishi to'g'risidagi xabarlar, ma'lumotlar va boshqalar kiradi. Ichki axborot korxonaning o'zida yoki uning boshqaruv bo'g'inida ishlab chiqiladi va korxonada ichida amalda bo'ladi. Korxonada uchun sex tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnika ta'minoti, mahsulot

tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi to'g'risidagi ma'lumotlar bo'lishi mumkin.

Yo'nalishiga qarab axborot boshlang'ich (umumiy) va boshqaruv (komandaviy) axborotiga bo'linadi. Komandaviy axborot boshlang'ich axborotni qayta ishlash asosida qarorlar qabul qilish natijasidir. Boshlang'ich axborot quyi bosqich boshqaruv tizimidan yuqori boshqaruv tizimi tomon harakatlanadi, komandaviy axborot esa aksincha.

Axborot vaqt o'tishi natijasida ahamiyatini turlicha saqlaydi. Doimiylik darajasiga qarab axborotni doimiy, shartli-doimiy va o'zgaruvchan axborotga ajratish mumkin. Doimiy axborot uzoq vaqt davomida ham o'z ahamiyatini o'zgartirmaydi (korxonalar va bo'linmalarning nomlanishi, mahsulot turlari). Shartli-doimiy axborot muayyan vaqt davomida o'z ahamiyatini saqlab turadi. Bunday axborotlarga korxonaning turli me'yor va me'yoriy hujjatlari (moddiy va mehnat xarajatlari, narxlar, tariflar va boshqalar) kiradi. Shartli-doimiy axborotlar ba'zi korxonalarda axborotlar umumiy hajmining 85 % ini tashkil etadi. O'zgaruvchan axborot boshqaruv obyekti va boshqariluvchi jarayonlarning dinamik holatini aks ettiradi, bu esa o'z navbatida, qarorlar qabul qilish uchun axborotni tez qayta ishlashni talab etadi, aks holda axborot olishning ma'nosi qolmaydi.

Boshqaruv amaliyotida ishlab chiqariluvchi (ikkilamchi) axborot ham keng qo'llaniladi. U birlamchi axborotni qayta ishlash mahsuli hisoblanadi.

Axborotni qayd etish va to'plash uchun turli vositalardan foydalaniladi: inson xotirasi, hujjatlar, perforatsiya kartalari va lentalar, magnit lentalar, barabanlar yoki diskalar, elektr impulslari kombinatsiyasi va boshqalar.

Axborotlar majmuyi boshqaruv axborot tizimini tashkil etadi, bu tizim boshqaruv jarayonining axborot ta'minoti shaklida namoyon bo'ladi. Axborot ta'minoti ishonchli, o'z vaqtida, xolis mazmunli qarorlar qabul qilish uchun ochiq bo'lishi kerak. Axborot hajmi minimal bo'lishi va ayni paytda, uning ma'no-mazmuni maksimal bo'lishi, shuningdek, axborot matni qisqa va aniq bo'lishi lozim. Korporatsiyaning axborot ta'minoti axborotning turli oqimlari bo'ylab

to'g'ri aloqalar shaklida amalga oshiradi. Bunday aloqalar ishlab chiqarishning muayyan vazifalarini hal etishni ta'minlaydi.

Zamonaviy yirik korporatsiyalarda axborot hajmi bir million hujjatgacha yetadi, shu bilan birga barcha axborotlar o'z vaqtida qayta ishlanishi lozim. Masalan, mexanika zavodida kundalik birlamchi axborot ko'rsatkichi bir milliondan oshadi. Korxonaning tashqi axboroti ham tez sur'atda ortib bormoqda. Bunday sharoitda axborot bilan ishlashni tizimlashtirish va tashkil etish bo'yicha muammolarni hal etish zarur:

ratsional axborot tizimini ishlab chiqish;

axborot oqimlarini shakllantirish uslublarini ishlab chiqish;

axborotni qabul qilish va uzatishning ratsional uslublarini tanlash;

axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;

axborotni qayta ishlash jarayonlarini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish.

Bu yo'nalishdagi ishlarning butun majmuyi axborotni to'plash va qayta ishlashning umumdavlat yagona tizimi yaratilishini ta'minlashi kerak. Axborotlar yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etadi. Axborot tizimi – murakkab axborot tuzilmasi bo'lib, hujjatlar, axborot oqimlari, aloqa kanallari va boshqaruv obyektining texnik vositalarini o'z ichiga oladi. Axborot tizimlari murakkab va oddiy bo'lishi mumkin. *Oddiy axborot tizimi* chuqur qayta ishlanishni talab etmaydi, uning paydo bo'lish joyidan foydalanish, joyiga yetkazilishi o'zgarishsiz amalga oshiriladi. Bunday axborot telefon yoki turli vositalar orqali bir martalik xabar sifatida keladi.

Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashishi va avtomatlashishi darajasiga ko'ra tavsiflanadi. Birinchi guruhga shunday axborot tizimlari kiritiladiki, ularda axborotni qayta ishlash qo'lda yoki oddiy mexanizatsiyalashgan qurilmalar yordamida amalga oshiriladi.

Ikkinchi guruh axborotni qabul qilish va qayta ishlashni mexanizatsiyalash vositalarini keng asosida amalga oshirish mumkin. Uchinchi guruhga aralash tizimlar mansub. Ularda ma'lumotlarni qayta ishlashning kompleks mexanizatsiyasi axborotni to'plash va qayta ishlash unsurlari bilan bir qatorda qo'llaniladi.

Axborotni qayta ishlashda EHMdan foydalanadigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ABT), deb nomlanadi.

ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

axborot olish;

axborotni qayta ishlash;

axborotni yig'ish, saqlash;

axborotni boshqaruv organiga berish;

boshqaruv buyruqlarini tayyorlash;

buyruqlarni ijrochilarga yetkazish.

Taraqqiy topgan axborot tizimini loyihalash quyidagilarga amal qilishi lozim:

korxonada qo'llanilayotgan axborot tizimini tahlil qilish, axborot oqimlarini o'rganish;

axborot tizimi iqtisodiy modelini ishlab chiqish, axborotning zarur hajmi va mazmunini belgilash;

axborotni to'plash va qayta ishlash uchun texnik vositalarni aniqlash;

axborotni qayta ishlash texnologiyalarini ishlab chiqish;

axborotning yuzaga kelishi va ishlatilishi davriyligini aniqlash;

korxonada qo'llanilayotgan axborot uchun shifrlar tizimini ishlab chiqish;

standart xabarlarga axborot uzatish va qayta ishlashni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish uchun qulay shakl berish maqsadida ularni loyihalash;

loyihalash davomida olingan barcha materiallarni rasmiylashtirish va tizimlashtirish.

«Boshqaruv texnikasi» tushunchasi va uni tasniflash

Boshqaruv texnikasi aqliy mehnat taktikasi, boshqaruv sohasida axborotni qayta ishlash texnikasidir. Texnik vositalar takomillashgani sari boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv mehnati tashkil etilishi va butun boshqaruv jarayoni samaraliroq bo'lmoqda. Mamlakat iqtisodiyotini boshqarish uchun har yili 10^{16} oddiy arifmetik operatsiyani amalga oshirish lozim, ayni paytda boshqaruv apparati

xodimlari 10¹² ta, ya'ni 10 ming marta kam operatsiyani bajara oladilar. Bu muammoni boshqaruv mehnatini takomillashtirish, axborotni to'plash va qayta ishlashni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish orqali hal etish mumkin. Boshqaruv texnikasini faqat hisoblash mashinalaridan iborat, deb bilish noto'g'ridir. Texnik vositalar ilk bor 100 yil avval paydo bo'lgan. Ruchkalar, chizg'ichlar va oddiy kartotekalardan tortib EHMgacha ikkita asosiy sinfga bo'lish mumkin: tashkiliy texnika vositalari va hisoblash mashinalari.

Tashkiliy texnika vositalariga ko'pgina qurilma va moslamalar (oddiy qurol va moslamalar, axborotni olish, qayta ishlash uchun boshqaruv mashinalari, nusxa ko'chirish va ko'paytirish, aloqa vositalari, axborot saqlagichlar va xizmat ko'rsatish vositalari, xizmat xonalari uskunalari) kiradi. Boshqaruv o'z faoliyatida juda ko'p oddiy qurol va moslamalarni (qalam, ruchka, yozuv kitoblari, kartochkalar, jadvallar, chizmalar va boshqalar) ishlatadi. Eng so'nggi avlod EHMLari va kompyuterlar oddiy texnik vositalar (qalam va chizg'ichlar) o'rnini to'liq bosa olmaydi. Qulay va ko'pga chidaydigan bu qurollar boshqaruv mehnatida murakkab texnik uskunalar kabi zarur hamda muhim sanaladi. Oddiy qurol va moslamalarni axborotni qayta ishlash bosqichlariga ko'ra guruhlariga jamlash mumkin. Bu eng avvalo, yozuv qurollari (qalam, ruchka, mo'yqalam, trafaretlar), tasvir vositalari (chizma, diagramma, nazorat va dispetcher taxtalari, yo'nalish sxemalari va boshqalar), hujjatlarni saqlash vositalari (jvonlar, konvertlar, kartotekalar, perfokarta va boshqalar), axborotni olish va qayd etish vositalari (tarozi, soat, o'lchagich, tablo va turli hisoblash asboblari, yozuv va nusxa ko'chirish mashinalari), aloqa vositalari (telefon, ATS, direktor va dispecher kommutatorlari, radioaloqa, radiofonlar, avariyaaviy va chaqiriladigan signalizatsiya, gapiruvchi qurilmalar va boshqalar), axborotni saqlovchi (tovush, yorug'lik, kartochkalar, oyna, metall, turli qoplamalar), boshqaruv mashinalarida ishlatiladigan axborot saqlovchilar (magnit lentalar, magnit diskleri, qog'oz)dan iborat.

Kommunikatsiyalar

Kommunikatsiya axborot almashuvidir. Bu axborot asosida rahbar kerakli qarorlar qabul qilish uchun zarur ma'lumotlar oladi, so'ngra ularni xodimlarga yetkazadi.

Rahbar faoliyati samarali axborot almashinuvini talab yetadi. Agar odamlar axborot almasha olmasa, ular birga ishlay olmaydi, maqsadlarini shakllantira olmaydi. Rahbar o'z vaqtining 50 %dan 90 %gachasini kommunikatsiyaga sarflaydi, chunki axborot almashuvi boshqaruv faoliyatining barcha asosiy turlariga singib ketgan. Axborot almashuvining sifati boshqaruv qarorlarini bajarish darajasiga bevosita ta'sir qiladi.

Kengash, xizmat qog'ozlari, telefon muloqotlari, rasmiy hisobotlar, videotasmalar va yuzma-yuz suhbatlar kabi kommunikatsiya vositalarini qo'llash, oxir-oqibat ko'pgina masalalarni hal qilish imkonini beradi. Korporatsiyalar tashqi muhit bilan muloqot qilish uchun turli-tuman vositalardan foydalanadi. Ular mavjud iste'molchilar bilan reklama, shuningdek, tovarni bozorda sotishning boshqa dasturlari yordamida muomala qiladi.

Axborot korporatsiya ichida vertikal kommunikatsiyalar doirasida boqichdan-bosqichga o'tadi U pastlovchi chiziq bo'ylab berilishi (uzatilishi) mumkin, ya'ni oliy bosqichdan quyi tomon (masalan, korxonaning ishlab chiqarish bo'limi sex boshlig'iga biror mahsulotni ishlab chiqarish muddatini aytadi, u esa uchastka boshlig'i yoki ustaga topshiriq beradi) yoki yuqorilovchi chiziq bo'ylab beriladi (masalan, uchastka boshlig'i sex boshlig'ini mahsulotning tayyorlanishi haqida xabardor qiladi, u o'z navbatida, bu haqida ishlab chiqarish boshlig'ini xabardor qiladi, u esa korxonada direktoriga xabar beradi). Axborotni quyi bosqichdan yuqoriga berish mehnat unumdorligiga ta'sir qilishi mumkin.

Vertikal kommunikatsiyalardan tashqari korxonada gorizontaal kommunikatsiyalar ham mavjud. Korporatsiya funksional bo'limlar, sexlar va boshqa bo'linmalardan iborat bo'ladi, ular o'rtasida axborot almashinuvini uning faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur. Masalan, bazaviy texnologiya asosida korporatsiya turli mahsulot ishlab chiqarishi mumkin, shu sababli marketing bo'limi orqali bozorda nima xaridorgir ekanligi haqida axborot olib turish juda muhim. Bu korxonaga iste'molchi bilan hamkorlikni mustahkamlab, ular talablarini vaqtida bajarish imkonini beradi.

Kommunikatsion jarayon – ikki va undan ortiq kishilar o'rtasida informatsiya (axborot) almashuvidir.

Asosiy maqsadi – o‘zaro muloqot jarayonida uzatilayotgan axborotning mazmun va mohiyati to‘g‘ri talqin qilinishiga erishish.

Elementlari:

axborot uzatuvchi (jo‘natuvchi, yuboruvchi) – g‘oyalarni jamlovchi yoki tegishli axborotlarni to‘plab kommunikativ tarmoqlar bo‘yicha ularni uzatuvchi shaxs;

ma‘lumot – ramziy ifodalar vositasida kodlashtirilgan ma‘lumot (xabar);

aloqa kanali – axborotni uzatish vositasi;

axborotni qabul qiluvchi – uzatilayotgan axborotga bevosita daxldor shaxs. Ushbu axborotda mazkur kimsaga tegishli ma‘lumot ifodalangan bo‘lib, u odam axborotni qabul qilgach, uni ma‘lum tarzda sharhlaydi va faoliyati uchun zarur ma‘lumotlarga ega bo‘ladi.

Kommunikatsion jarayon bosqichlari

Kommunikatsion jarayon bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Axborotni tanlash va g‘oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g‘oyani berish to‘g‘risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo‘natuvchi o‘zining g‘oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shahobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish, deganda uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o‘tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to‘siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo‘l-yo‘lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo‘qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o‘z o‘rinlari bilan

almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

Kommunikatsion jarayonlarning kechishi bilan bog'liq o'ziga xos holatlar

Muloqot jarayonida muqobil aloqaning o'rnatilishi:

ushbu holat ro'y bersa, axborot uzatuvchi va uni qabul qiluvchi shaxslar navbati bilan o'rin almashadilar. Bunda kommunikatsion jarayonning ilk bosqichida axborotni qabul qiluvchi shaxs o'z rolini o'zgartirib, yuborilgan ma'lumotni qanday o'zlashtirgani haqida tegishli axborotni muqobil aloqa kanali orqali yuboradi;

muqobil aloqaning mavjudligi tashkiliy boshqaruvchilikka oid axborotning samarali almashinuviga jiddiy yordam beradi;

o'zaro axborot almashish jarayoni bir oz sustroq kechsa-da, aloqa kanali bo'ylab uzatilayotgan ma'lumotlarni tomonlar to'g'ri talqin etishiga qulay sharoit yaratiladi;

qayta aloqa o'rnatilishi oqibatida axborot almashinuvi ancha samarali kechib, oradagi to'siqlar bartaraf etiladi.

Axborotni uzatish va o'zlashtirish jarayoniga to'sqinlik qiluvchi holatlar

TIL (asosiy aloqa vositasi sifatida o'zaro muloqotga ijobiy ta'sir ko'rsatishi yoki xalal berishi mumkin);

vaziyatni (yoki axborotni) turlicha idrok etish. Buning oqibatida ma'lumotni kodlashtirish va talqin etish jarayonida turli xil muammolar tug'ilishi mumkin;

rahbar va xodimning tashkiliy jarayondagi mavqeyi o'rtasidagi tafovutlarning mavjudligi.

Tashkilotda kommunikatsiyaning asosiy turlari

Tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi kommunikativ aloqalar

Tashkilotning tashqi muhit bilan kommunikativ aloqalar o'rnatishi uchun qiluvchi aloqa vositalari:

xaridor (iste'molchi)lar bilan kommunikativ aloqa reklama va tayyor mahsulotlarni bozorga chiqarishga mo'ljallangan boshqa xil harakatlar vositasida o'rnatiladi;

jamoatchilik bilan munosabat o'rnatish borasida mahalliy, milliy va xalqaro miqyosda tashkilotning o'ziga yarasha obro'sini tiklashga alohida ahamiyat beriladi;

davlat tizimi bilan munosabat borasida tashkilot joriy qonunchilik talab etadigan turli xil hisobotlar yozib, tegishli organlarga topshiradi;

tashkilot miqyosida amalga oshiriladigan turli xil chora-tadbirlar (dolzarb masala muhokamasi, yig'ilishlar, muzokaralar, va h.k.) ko'pincha tashqi muhit ta'sirida ro'y beradigan konkret holatlarga nisbatan javob reaksiyasining ifodasidir.

Tashkilot miqyosidagi kommunikativ aloqalar:

turli xil tashkiliy pog'onalar o'rtasida amalga oshiriladigan kommunikativ aloqalar – vertikal tashkiliy tuzilma bo'ylab axborotning uzatilishi. Bu xil aloqa yuqoridan quyiga tomon (qabul qilingan tashkiliy qaror haqida quyi pog'onadagi menejer va xodimlarga ma'lum qilish) yoki aksincha (hisobotlar, takliflar, tushuntirish xatlari va h.k.) bo'lishi mumkin;

gorizontal yo'nalishli yoki turli xil tashkiliy bo'linmalar o'rtasidagi kommunikativ aloqalar. Tashkiliy tuzilma tarkibiga bir necha bo'linma kiritiladi va inchunin, qismlarga ajratilgan umumiy faoliyatni boshqarish va uyushtirish bilan bog'liq vazifalarni bajarish uchun barcha harakatlarni muvofiqlashtirish lozim. Tashkilot rahbariyati barcha bo'linmalarning faoliyatini muvofiqlashtirib, umumiy maqsad sari yo'naltirishi kerak;

rahbar va xodim o'rtasidagi kommunikativ munosabatlar. Ushbu aloqa kanali orqali vazifalar, faoliyatning ustuvor yo'nalishlari va kutilayotgan natijalar belgilanadi;

umumiy tashkiliy masalalarni hal etish jarayoniga bo'linmalarning jalb qilinishi ta'minlanadi, tashkiliy va iqtisodiy samaradorlik muammolari yechiladi;

xodimlarga tashkilot faoliyatida ro'y berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlar haqida ma'lum qilinadi;

xodimlardan tashkiliy va iqtisodiy samaradorlikni oshirish yo'llari va uslublari haqidagi yangi g'oyalar ham qabul qilinadi;

rahbar va ishchi guruhlar o'rtasidagi kommunikativ munosabatlar mazkur guruhlarda ish unumdorligini oshirishga yordam beradi;

nodavlat kommunikativ munosabatlar. Bu xil munosabatlar uchun o'ziga xos aloqa kanali vazifasini mish-mishlar bajaradi. Rasmiy aloqa kanali bo'ylab (mish-mishlarning tarqatilishi) informatsiya ancha tezroq tarqaladi. Shu bois tashkilot rahbarlari ushbu aloqa kanalidan o'rinli va to'g'ri foydalanishi lozim.

11.3. Zamonaviy firmalarda kommunikativ aloqalar tizimini o'rnatish bilan bog'liq muammolar

Aloqa kanali bo'ylab uzatilayotgan axborot mazmunining buzib talqin qilinishi va uning sabablari:

qasddan qilinmagan harakatlar. Bunda aloqa kanali bo'ylab uzatilayotgan axborot mazmunining buzib talqin qilinishi shaxslar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning bir oz tarangligi yoki tushunmovchilik tufayli ro'y berishi mumkin;

aloqa kanali bo'ylab uzatilayotgan axborot mazmunining qasddan (ongli ravishda) buzib talqin qilinishi. Bunday holatlar tashkiliy tuzilmaning bironta pog'onasidagi boshqaruvchi yuqoridan tushayotgan farmoyish (buyruq)ga nisbatan e'tiroz bildirishni istaganida kuzatiladi. Ayni vaziyatda ushbu boshqaruvchi axborot mazmunini o'zining manfaatlariga moslashtirib talqin qilishga urinadi;

axborotlarni saralash. Tashkiliy tuzilmaning turli bo'g'inlariga tegishli axborotni o'z vaqtida va to'g'ri yetkazish uchun bajariladigan faoliyat turi;

tashkiliy tuzilma bo'g'inlari mavqeyining o'zaro mos kelmasligi. Amaliyotda boshqaruvning yuqori bo'g'inlaridagi rahbarlarga iloji boricha ijobiy xarakterdagi axborotlarni uzatishga intilishadi. Bundan

tashqari xodimlar rahbariyat tomonidan maqtoov soʻzlari eshitishga ishtiyoqmand boʻlganlari bois rahbarga faqatgina ijobiy tusga ega axborotni maʼlum qilishadi;

jazolanishdan hadiksirash va bajarilayotgan ishni besamara, deb topish.

Axborotning haddan tashqari ortiqligi

Axborot oqimining kattaligi tufayli roʻy beradigan ruhiy toliqish shaxsning idrok etish qobiliyatini jiddiy susaytiradi. Holbuki, menejer tashkilot miqyosidagi barcha axborotlarni qabul qilish, saralash va tegishli adremlarga yoʻnaltirish faoliyati bilan band boʻladi. Bunday vaziyatda menejer tezlik bilan mavjud holatni tahlil qilishi hamda tegishli munosabat bildirishi shart, ammo vaqtning tigʻizligi tufayli baʼzi hollarda menejer axborotlarning muhimligini aniqlashda adashishi mumkin.

Tashkiliy tuzilmaning samarasizligi

Bu kabi vaziyat toʻgʻridan toʻgʻri, baʼzida esa bilvosita maqsadli faoliyatning samaradorligiga salbiy taʼsir koʻrsatadi. Zero, umumiy faoliyatni rejalashtirish, harakatlarni muvofiqlashtirish va kutilgan natijaga erishish nihoyatda mushkullashadi. Tashkiliy tuzilmaning koʻp pogʻonali boʻlishi barobarida uzatilayotgan axborotning buzib talqin etilish ehtimoli ancha kuchayadi, chunki kelayotgan axborot tashkiliy tuzilmaning har bir boʻgʻinida saralanib, mazmunan oʻzgartirilishi mumkin.

Zamonaviy firmada kommunikativ aloqalar tizimini takomillashtirish yoʻllari

Tashkiliy faoliyatni tartiblashtirish (alohida xususiyatlari):

tashkiliy tuzilmaning qaysi bir pogʻonasida turishidan qatʼiy nazar har bir menejer maqsadli faoliyatni amalga oshirish davomida oʻz rahbari, oʻzi, hamkasblari va qoʻl ostidagi xodimlari uchun qanday va qancha axborot zarurligini aniq bilishi lozim;

menejer shaxsiy faoliyati uchun zarur boʻlgan axborotning miqdoriy oʻlchamlari va sifatii ahamiyatini baholay bilishi, xuddi shu kabi tashkiliy tuzilmaning har bir pogʻonasida turgan boshqa xodimlarning ish unumdorligini taʼminlash uchun qanday va qancha

axborot zarurligini (axborot almashuvidagi me'yor) belgilay olishi shart;

menejer o'z faoliyati davomida bitta yoki bir necha ishchi (xodim) bilan alohida suhbatlashishi, butun jamoa bilan tez-tez uchrashib turishi kerak;

tashkilot miqyosida axborot almashuvini yo'lga qo'yishi va takomillashtirish uchun tashkiliy faoliyatni rejalashtirish, rejalarni amalga oshirish va butun jarayonni nazorat qilish tamoyillaridan to'g'ri va unumli foydalana bilishi lozim.

yangi ish rejalarini, tashkiliy faoliyat maqsadini hamda strategiyasini muhokama qilish va belgilab olish, ish jarayonini nazorat qilish, nazorat yakunlari bo'yicha hisobot talab etish menejerning vakolati doirasidagi imkoniyatlardir.

Muqobil aloqa o'rnatish tizimi tashkiliy tuzilmadagi umumiy ish jarayonini boshqarish va nazorat qilish tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Mazkur tizim faoliyatini yo'lga qo'yish va takomillashtirish mumkin bo'lgan ayrim variantlar:

muayyan tashkiliy masalalarni muhokama qilish maqsadida xodimlarni tashkilotning bir bo'g'inidan boshqasiga o'tkazish.

xodimlarga so'rovnoma bilan murojaat etish. Bunda ushbu xildagi ma'lumotlarni to'plash imkoniyatlari paydo bo'ladi:

xodimlar o'z ish vazifalarini to'liq va to'g'ri anglab yetdilarmi?

ish jarayonida xodimlar qanday ehtimoliy yoki hayotiy muaammolar bilan to'qnash kelishi mumkin?

xodimlar o'z ish vazifalarini bajarishi uchun zarur bo'lgan axborotni o'z vaqtida va to'liq olyaptilarmi?

ish boshqaruvchi rahbarlar quyidan kelayotgan takliflar, fikr-mulohazalarni tinglash va qabul qilishga tayyormi; xodimlar istiqboldagi faoliyatiga va mavqeyiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan tashkiliy o'zgarishlar haqida xabardor etilganmi?

Talab va takliflarni umumlashtirib to'plash tizimini tashkil etish. Bunday tizim faoliyatini yo'lga qo'yishdan ko'zlangan maqsad tashkiliy tuzilmaning quyi pog'onasidan keladigan axborotlarni yuqoridagi rahbarlarga yetkazishni yengillashtirishdan va tashkiliy bo'g'inlar bo'ylab uzatiladigan axborotning saralanishi, saqlashni

ta'minlashdan iborat. Mazkur tizim asosida tashkilotning barcha bo'g'inlaridagi xodimlar birdek tashkiliy faoliyatni takomillashtirish yo'llarini izlash jarayoniga jalb etilishi mumkin.

Informatsion ma'lumotlar

Yirik tashkilotlar odatda, barcha xodimlar uchun mo'ljallangan oylik axborotnomalarni chop etadi. Bu xil nashrlarda boshqaruv tizimini takomillashtirish usullarini izlashga, ijtimoiy, tashkiliy va boshqa xil dolzarb masalalarga alohida e'tibor beriladi.

Zamonaviy axborot texnologiyalari

Ularning joriy etilishi tashkilotdagi axborot oqimlarining harakatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Masalan, elektron pochta orqali har qanday xodimga kerakli ma'lumotni o'z vaqtida yuborish mumkin, videokonferensiyalar vositasida tashkiliy tuzilmaning har xil pog'onasida turgan xodimlar bir vaqtning o'zida muhim masalaning muhokamasida qatnasha oladi.

11.4. Tashkiliy boshqaruvga oid qarorlarni qabul qilish jarayoni (umumiy tavsifi)

Tashkiliy boshqaruvga oid qarorlarni qabul qilishga turlicha yondashuvlar

Masalaga intuitiv jihatdan yondashish.

Alohida xususiyatlari:

ko'pincha unchalik murakkab bo'lmagan masalalarning yechimini izlashda qo'llaniladi;

bu uslubdan foydalanmoq uchun menejer katta tajribaga va yuqori malakaga ega bo'lishi lozim;

qarorlarni intuitiv tarzda qabul qilmoq uchun joriy vaziyat haqida imkon qadar to'liq va to'g'ri ma'lumotga ega bo'lish talab etiladi.

Uslubning o'ziga xos belgilari:

tashkiliy masala yuzasidan qaror qabul qiluvchi subyekt muammoni o'z ongida aks ettiradi va saqlaydi;

muammo tug'diruvchi vaziyatning rivojlanishi barobarida uning yechimini izlashga nisbatan yondashuv uslubi radikal tarzda o'zgarishi mumkin;

bir vaqtning o'zida masala yechimining bir qancha varianti mulohaza etilishi mumkin;

tashkiliy masala yuzasidan qaror qabul qilish bosqichlariga qat'iy amal qilinmasligi mumkin;

qabul qilingan qarorning o'rinaligi va to'g'riligi shu sohada ilgari to'plangan shaxsiy tajribaga asoslanadi.

Qaror qabul qilishga nisbatan ratsional tarzda yondashish

Mohiyatan tashkiliy qarorni qabul qilish jarayonini alohida bosqichlar(operatsiya)ga ajratish demakdir.

Tashkiliy qarorni qabul qilish jarayonining alohida bosqichlari (ularning har birida alohida operatsiyalar amalga oshiriladi):

muammoning qo'yilishi: yangi shart-sharoitning, muammoning paydo bo'lishi, vaziyat(masala)ga aloqador ma'lumotlarning to'planishi, muammoga ta'rif berish;

masalaning yechimini topish: ish prinsipiga oid talablar va cheklanishlarni belgilab olish, vaziyat (masala)ga aloqador ma'lumotlarning to'planishi, masalaning yechimini topish variantlarini ishlab chiqish;

tashkiliy masala yuzasidan ma'lum bir qarorga kelish: masala yechimining turli xil variantlaridan birini tanlab olish mezonlarining ishlab chiqilishi, masala yechimining turli xil variantlarini tanlab olish, qabul qilingan qarorning oqibatlarini baholash, optimal variantni qabul qilish;

qabul qilingan qarorning ijro etilishini ta'minlash va jarayonga baho berish: qabul qilingan qarorni ijro etish rejasini tuzish, rejani amalga oshirish ustidan nazorat o'rnatish, yalpi jarayonga baho berish, yangicha shart-sharoitning vujudga kelishi.

Qaror qabul qilishga nisbatan oqilona yondashishning o'ziga xosligi:

muammoli vaziyatning mazmun-mohiyati unchalik oydin bo'lmaganida qo'llaniladi;

bosqichma-bosqich faoliyat rejasining va masala yechimini topish uslublarining ishlab chiqilishi, vaziyatga oid zarur ma'lumotlar bilan ta'minlash shart hisoblanadi;

tashkiliy boshqaruvchilik jarayonining har bir bosqichida vaziyatga oid ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va baholash kabi

operatsiyalar bajariladi. Har gal bu harakatlar bajarilayotgan operatsiyaning xususiyatlarini, boshqaruv uslubini aks ettirib turadi.

Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Demak – bu gapirishdan ko‘ra ko‘proq eshitish kerakligini bildiradi. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so‘z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so‘zlovchi hissiyotini ilib olish uchun.

Eshitishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun yetarli axborotlar olishga muvaffaq bo‘lmaydilar. O‘zingizning eshitish qobiliyatingizni o‘stirish niyatida bo‘lsangiz so‘zlashuvdan so‘ng o‘zingizga-o‘zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga binoan qanday samarali ish qilganingizni o‘zingizdan so‘rang. Shundan so‘ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o‘zingizni takomillashtirishingiz ayon bo‘lib qoladi (11.1 jadval).

11.1-jadval

Samarali eshitishning 10 qoidasi

T/r	Qoidalar	Izoh
1.	So‘zlashdan to‘xtang	Gapira turib eshitish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo “hech kimga ovoza qilma” degan naql bor
2.	So‘zlovchiga o‘zini erkin tutishga yordamlashing	Gapiruvchi kishiga o‘zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko‘pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi, deb atashadi
3.	O‘zingizni so‘zlovchiga quloq solayotganingizni ko‘rsating	O‘zingizni manfaatdor ekanligingizni ko‘rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So‘zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o‘qimang. Eshita turib uni rad qilish bahonalarini izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling
4.	G‘ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog‘ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo‘zg‘atavermang, ehtimol eshik yopib qo‘yilsa, xonada sokinlik bo‘ladi
5.	Bardoshli bo‘ling	Vaqtini ayamang. So‘zlaguvchini bo‘lmang, chiqishga zo‘r bermang, eshik tomon qadam bosmang
6.	So‘zlovchiga hamdard bo‘ling	So‘zlovchini o‘zingizning o‘rningizga qo‘yib ko‘ring
7.	Xarakteringizni saqlay biling	G‘azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo‘ladi

8.	Bahsga va tanqidlarga yo'l qo'ymang	Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz.
9.	Savollar bering	Bu so'zlovchini ilhomlantiradi. Sizing uni quloq eshitayotganingizga yana bir bor iqror bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.
10.	So'zlashdan to'xtang	Birinci maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak, samarali eshitishni ham bilmaysiz.

11.5. Hujjatlar va ularni yuritishni tashkil qilish

Hujjat bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasi. Boshqacha qilib aytganda, hujjat bu narsaning nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko'rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish qog'ozi yoki kimning kimligini, mashg'ulotini, biror tashkilotga a'zoligini tasdiqlovchi ish qog'ozi (pasport, guvohnoma, reyting daftarchasi va h.k.).

Hujjatlashtirish, deganda biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

Ish yuritish korxonalarining o'z funksiya va vazifalarini bajarish davomida hujjatlar ustida olib boradigan ish usullari va jarayonlari majmuyi. Bu jarayon hujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning eng muhim shakli - bu yozma axborot, ya'ni hujjat. Hujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Hujjatsiz boshqarishning birorta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda hujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarining anchagina qismi (biznes rejani tuzuvchilar, iqtisodchilar, buxgalterlar, statistlar, konstruktor-injenerlar, kotibalar va hokazolar) uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi.

Hujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy hajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha yetadi. Yirik va o'rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab xilma-xil hujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati hujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga yetkaziladi.

Ikkinchidan, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi.

Ish yuritish ijroni ta'sirchan nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Hujjatlar yuridik ahamiyatga ham ega. Hujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo'lga qo'ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi.

Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman hujjatlardan foydalaniladi. Ularni quyidagicha turkumlash mumkin (11.2-jadval).

11.2-jadval

Hujjatlarning turlari

T/r	Guruhlash belgilari	Hujjat turlari	
		Umumiy	Maxsus
1.	Obyektiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> * Xizmatga oid hujjatlar • Lavozimli shaxs imzolaydi • Obyekt-korxonona 	<ul style="list-style-type: none"> * Shaxsiy hujjatlar: • ariza, xat, tarjimayi hol. • obyekt – xodim. U o'z nomidan yozadi va imzolaydi
2.	Foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> * Ichki hujjatlar: • buyruqlar • aktlar • qo'llanmalar • nizomlar • hisob hujjatlari va h.k. Bular korxonaning ichki faoliyati uchun qo'llaniladi 	<ul style="list-style-type: none"> * Tashqi hujjatlar: • xatlar • iltimosnomalar • javoblar • reklamatsiyalar Boshqa korxonalar va yuqori organlar bilan yozishmalar

3.	Rekvizitlar soniga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • Oddiy hujjatlar: • ma'lumotnoma • ilova xatlari <p>Bitta ko'rsatkich yoki savollardan iborat bo'ladi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Murakkab hujjatlar: • buyruqlar • rejalar • hisobotlar <p>Juda ko'p rekvizitlar yoki savollardan iborat bo'ladi</p>
4.	Yuridik mavqeyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • Standart bo'lmagan hujjatlar: • xatlar • qarorlar • aktlar • buyruqlar <p>Bular yakka tartibda tayyorlanadi va erkin xarakterda bo'ladi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Standart hujjatlar: • schyotlar • to'lov talabnomalari • nakladnoylar <p>Bular yuqori tashkilotlar tomonidan tasdiqlangan rasmiy hujjatlardir</p>
5.	Ijro etish muddatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • Shoshilinch hujjatlar: • telegrammalar • telefonogrammalar • faks va h.k. <p>Ma'lum muddat ichida ijro etishni talab qiladi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar: <p>Bu hujjatlarning ijro etish muddati belgilanmaydi</p>
6.	Aslligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • Asl nusxadan ko'chirma hujjatlar: <p>Asl hujjatlarning ko'paytirilgan hamda lavozimli shaxslar (kotiba, ish yurituvchi) tomonidan imzolangan nusxalari</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asl nusxadagi (original) hujjat: <p>Dastlabki, tegishli tarzda rasmiylashtirilgan va imzolangan hujjat. Arxivda saqlanadigan hujjat tariqasi-da dalolatlarda saqdanadi</p>
7.	Boshqaruv funksiyasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • Umumma'muriy hujjatlar: <p>1. Xizmat-axborot hujjat-lari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xatlar • telegrammalar • ma'lumotlar • aktlar <p>2. Farmoyish hujjatlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • buyruqlar • qo'llanmalar • qarorlar • sirkulyarlar <p>3. Shaxsiy tarkibga oid hujjatlar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maxsus hujjatlar. Bu hujjatlarda funksional xizmatlar faoliyati aks ettiriladi. <p>Jumladan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fan-texnika • texnologiya • iqtisodiyot • hisob-kitob • moliyaga oid • yuridik • reja • statistikaga oid hujjatlar.

		<ul style="list-style-type: none"> • xodimlar hisobi • guvohtonomalar • tavsiyanomalar • xizmat safari qog'ozlari <p>Umumiy ma'muriy hujjatlarda tashkiliy jarayonlar aks ettiriladi</p>	
8.	Konfidentsialligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> * Oshkor hujjatlar, ya'ni hamma o'qiydigan va bosib chiqarishga ruxsat etilgan hujjatlar * Oshkor qilish taqiqlangan hujjatlar. 	* Yopiq hujjatlar (maxfiy, mutlaqo maxfiy). Bularni ruxsatnomasi bo'lgan kishilargina o'qiy oladilar Bosishga ruxsat etilmaydi
9.	Bajarilishiga qarab	* Qo'lda yozilgan hujjatlar, ya'ni qo'lda siyoh yoki qalamda yozilgan hujjatlar	* Bosma qilingan, ya'ni mashinka yoki kompyuterda terilgan hujjatlar

Demak, hujjatlar ikki guruhga ajratilar ekan. Birinchi guruhga korxonalarining farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, yechimlar), ma'lumot - axborotlar (xat, akt, hisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari va hokazo), shuningdek,, transport, aloqa, statistika, yurisprudensiya hujjatlari va hokazodan iborat bo'ladi

Ish yuritish hujjatlarni qayd qilish, ko'paytirish, hujjatlarni tahlil qilish, ma'lumotnoma axborot xizmati ko'rsatish, hujjatlarni saqlash, ijroni nazorat qilish, tashish, arxivda saqlashga tayyorlashdan iborat bo'ladi. Ish yuritishning asosini quyidagi tamoyillar tashkil qilmog'i lozim:

korxonaning barcha bo'linmalarida hujjatlar qabul qilishning bir xil usullari, hujjat shakllari, ijroni nazorat qilish kabi usullar qo'llanilishi lozim;

korrespondensiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;

hujjatlar bir marta qayd qilinishi kerak, qayd qilish tizimi hujjatlarni ijro etishni nazorat qilish tizimi bilan o'zaro va bog'langan bo'lishi kerak;

hujjatlar ijro etilish bosqichlarida shunday saqlanishi kerakki, toki zarur ma'lumotnomalarni tuzish uchun kerakli hujjatni tez topish mumkin bo'lsin;

hujjatlar tezkorlik bilan hamda eng oz mehnat saqlangan holda doiraviy aylanishi lozim.

Hujjatni ravon, aniq va qisqa usulda bayon qilish hamda ayni vaqtda mazmun tizimni to'la aks ettirishi lozim. Ishga oid yozuvlarni iloji boricha qisqartirmaslik, balki qisqartma so'zlarning faqat qabul qilingan shakllaridan foylanish zarur.

Hujjatlarni bayon qilishning izchilligi, ya'ni uchta mantiqiy unsur:

kirish;

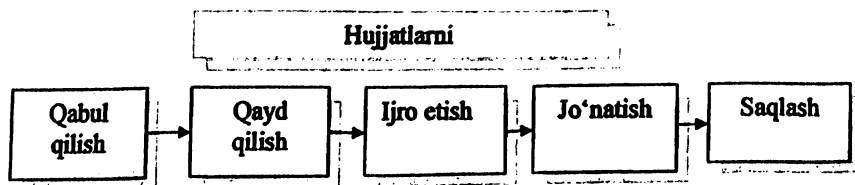
tahlil;

xulosaning uyg'unlashtirilishi muhim ahamiyatga ega. Kirishda - hujjat tuzish sababi ko'rsatiladi.

Tahlilda - masalalar bayonining mazmuni, isboti aks ettiriladi. Xulosada esa hujjatning asosiy mazmuni beriladi. Oddiy hujjatlarda, albatta bu uchta unsurning ham bo'lishi shart emas.

Davlat standartlarida bayon etilgan hujjatlarni tuzish qoidalari qog'oz o'lchami (formati), rekvizitlar sostavi, hujjatlarda ularning tartibi va joylashtirish o'rni, hujjat blankalarini va rekvizitlarini rasmiylashtirish tartibi, akt, qaror, telegramma, bildirishnoma (raport), xat, buyruq, xizmat yuzasidan xat, qaror, farmoyish kabi hujjatlarni tuzish tartibi va uslubini ko'zda tutadi.

Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat (11.1-rasm).



11.1-rasm. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni

Korxonaga kelgan hujjatlar **kirish korrespondensiyasi**, deb ataladi. Qabul qilingan korrespondensiyaning adres bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar yetkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.³⁸

Korrespondensiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. **Jurnalda** hujjatlar kelishi tartibi bo'yicha kitobchada qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llanish tavsiya etiladi.

Kartochka usuli eng zamonaviy bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda uchyotga olish, nazorat qilish va axborot-ma'lumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar oboroti vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondensiyasi **ijro etilish** xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxonada rahbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondensiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu yerda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash g'oyat qulay.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar **chiqish korrespondensiyasi**, deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda delolarda va arxivda ularni qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda **saqlanadi**. Delolarni guruhlariga ajratishning eng tarqalgan belgilari quyidagilar hisoblanadi.

Qayd qilingan guruhlash belgilari bir-biriga muvofiq bo'lishi, ya'ni bir xil hujjatlar xronologik belgiga, boshqalari esa nominal belgiga ko'ra delolarda joylashtirilishi lozim. Bundan tashqari har bir bo'linmada arxivga topshirilmasdan doimiy saqlanishi talab qilinadigan hujjatlar uchun hujjatlar jildi ajratish kerak.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. **Hujjatlar oqimi**, deyilganda hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan

³⁸ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., "Меҳнат", 2000.

boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi.

***Nominal belgi** - bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.

***Xronologik belgi** - bunda hujjatlar kalendar davrlari bo'yicha guruhlanadi (oylar, yillar bo'yicha hisobotlar).

***Korrespondensiyalar belgisi** - bunda hujjatlar kelish manbalariga (vazirliklar, qo'mitalar, birlashmalar, konsermlar va h.k.) ko'ra birlashtiriladi.

***Yo'nalishlar bo'yicha** - bunda hujjatlar yo'nalishlar (fan-texnika kengashining, maxsus ilmiy kengash qarori va h.k.) bo'yicha birlashtiriladi.

***Geografik belgi** - bunda hujjatlar bir shahar yoki tumanda bo'lgan korxonalar, tashkilotlar bo'yicha guruhlanadi.

Hujjat oborotini tartibga solish uchun axborot oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Bu hol turli usullar (og'zaki so'rash, anketalash, tadqiq qilishning maxsus kartalari) yordamida bajariladi.

Hujjat oborotini o'rganishda hujjat qayerdan kelishini, qayerda qayd qilinishini, qayerga berilishini, bu hujjat asosida qanday hujjatlar ishlab chiqilishini, hujjat tayyorlash davriyligini, nusxasi va h.k.larni aniqlash talab qilinadi. Buning natijasida hujjat oboroti marshruti tuziladi.

Shundan so'ng hujjat oboroti tizimi loyihalanadi, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning oborot vaqtini qisqartirish, hujjat bilan ishlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo'llari topiladi.

Hujjat oboroti tizimida korrespondensiyalarning ekspeditsiyadan korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ma'lum tartibda yetkazib berilishi muhim hisoblanadi. Hujjatlar hajmi katta va korxonalar hududi ancha tarqoq yoki ko'p joyni egallagan bo'lsa transport vositalaridan foydalanish, halqa marshrutini tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Hujjat oborotini takomillashtirish ko'p jihatdan korxonaning o'ziga, uning hujjat ustida ishlash madaniyatini ko'tarish uchun qunt bilan ish olib borishi va tashabbus ko'tarishiga hamda qog'ozlarni

rasmiylashtirish va ular harakati to'g'risidagi eskicha qarashlarga keskin barham berishga bog'liqdir.

Gap shundaki, ish yuritish yagona davlat tizimi, bu qo'llanma emas, u korxonalar va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko'rsatib bermaydi. Unda prinsipial qoidalar, me'yoriy talablar va tavsiyalar bor, xolos. Ulardan har bir idora, uning muassasa va korxonalarida ish yuritish bo'yicha aniq yo'l-yo'riqlar ishlab chiqish uchun foydalanish lozim. Hujjat oborotida hujjat ustida ishlash operatsiyalarini kamaytirish yoki umuman takroriy operatsiyalarga yo'l qo'ymaslik lozim.

XI bob bo'yicha qisqacha xulosalar

«Informatsiya» (axborot) atamasi lotincha so'z bo'lib, «xabardorlik, biror voqea yoki shaxs faoliyati to'g'risidagi xabar» ma'no-larini anglatadi. Boshqaruv tizimini rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida unga tezda ta'sir qiluvchi zarur ma'lumotlar majmuyi axboroti deyiladi.

Axborot boshqaruv tizimining muhim bo'g'ini sanalib, uning o'ziga xos xususiyati shundaki, u boshqaruvning barcha pog'onalarida mavjud bo'ladi. Axborot ham ibtido nuqtasi, ham boshqaruv apparatining ish natijasi, ham zarur shart, qolaversa, amalga oshirilayotgan harakatlarni qayd etish uslubidir. Axborot hajmi ortishi barobarida boshqaruv axborotining sifat xususiyatlariga talab ham ortadi.

Axborot o'z manbalariga ko'ra ichki va tashqi axborotga bo'linadi. Tashqi axborot tashqi muhitdan olingan axborotlardan iborat bo'ladi. Ularga ko'rsatmalar, rejali topshiriqlar, mahsulotning sotilishi to'g'risidagi xabarlar, ma'lumotlar va boshqalar kiradi. Ichki axborot korxonaning o'zida yoki uning boshqaruv bo'g'inida ishlab chiqiladi va korxonalar ichida amalda bo'ladi. Korxonalar uchun sex tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy texnika ta'minoti, mahsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi to'g'risidagi ma'lumotlar bo'lishi mumkin.

Kommunikatsiya axborot almashuvidir. Bu axborot asosida rahbar kerakli qarorlar qabul qilish uchun zarur ma'lumotlar oladi, so'ngra ularni xodimlarga yetkazadi.

Kommunikatsion jarayon – ikki va undan ortiq kishilar o'rtasida informatsiya (axborot) almashuvidir.

Kommunikatsion jarayon 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalanishi mumkin:

1. Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shaxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish, deganda uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi.

Tayanch iboralar

Menejment sohasida axborot; kommunikativ aloqalar; axborot tizimlari; axborot ta'minoti; ishlab chiqarish axboroti; iqtisodiy axborot; ichki va tashqi axborot; axborotlar majmui; ratsional axborot tizimi; oddiy va murakkab axborot tizimi; boshqaruv texnikasi;

**kommunikatsiya; gorizontal va vertikal kommunikatsiyalar; kommu-
nikatsion jarayon; zamonaviy axborot texnologiyalari**

Nazorat uchun savollari

**1. Zamonaviy boshqaruvda axborotning ahamiyatini izohlab
bering.**

2. Axborot tizimi nima?

3. Ichki va tashqi axborotlar haqida nimalar bilasiz?

4. Boshqaruv axborotlariga qo'yiladigan talablar qanday?

5. Kommunikatsion jarayon nima?

6. Oddiy va murakkab axborot tizimlarini izohlab bering.

7. Kommunikatsion jarayonning qanday bosqichlari mavjud?

8. Axborot almashish vositalari nima? Hujjat nima?

**9. Zamonaviy axborot texnologiyalari va ulardan boshqaruvda
foydalanish?**

10. Hujjatlarning qanday turlarini bilasiz?

**11. Korxonalar (firma)larda ish yuritish qanday tamoyillarga
asoslanadi?**

**12. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni qanday bosqichlarni o'z
ichiga oladi?**

13. Hujjat oqimi (oborot), deganda nimani tushunasiz?

XII BOB. MARKETINGNING NAZARIY ASOSLARI

12.1. Marketing tushunchasining mazmuni va mohiyati

Marketing, boshqa har qanday biznes funksiyalaridan ko'ra ko'proq mijozlar bilan shug'ullanadi. «Marketing» so'zi ingliz tilidan tarjima qilinganda «bozordagi faoliyat», «bozor faoliyati», «bozorni tadqiq qilish» ma'nosini bildiradi. Marketingning qachon paydo bo'lganligi haqida ko'pgina fikrlar mavjud. Agar biz marketingni kelib chiqishini reklama bilan bog'laydigan bo'lsak, millodan avvalgi 3000 yilda Vavilonda birinchi marotaba qochib ketgan qulni tutib kelishi uchun mukofot e'lon qilingan va ommaga jar solishgan. Marketingning birinchi elementlari (og'zaki reklama, almashuv shakllarini kelishish) odamzot monopoli natural xo'jaligidan xalos bo'lib, savdoning ilk shakllari paydo bo'lgan paytdan boshlab vujudga keldi. Vaholanki, agar reklama marketingning muhim funksiyasi ekanligini tan olsak, bundan uch ming yil ilgari Vavilonda qochoq qullar evaziga mukofot: ikkita ho'kiz va'da qiluvchi maxsus belgilar mavjudligini yodga olish joiz.

Boshqa so'z bilan aytganda, marketing xaridorga u xohlaydigan narsani ta'minlab, bunda oqilona narxni belgilab va tovarlarni unga qulay bo'lgan joyda va kerakli miqdorda xarid qilish imkoniyatini berish orqali muvaffaqiyatga erishish mumkinligiga hammani ishon-tiradi.

Hozirgi zamon marketing adabiyotlarida marketingning juda ko'p ta'riflari beriladi. Ulardan eng muhimlari quyidagilar:

Qanday bo'lmasin marketing amaliy-ilmiiy fan sohasi sifatida AQShda qo'llanila boshladi. U yerda bu vaqtda «ommaviy iste'mol jamiyati» shakllanayotgan edi. Shuningdek, insoniyat tarixida birinchi bor iste'molchilik boyliklarining asosiy miqdori, shu jumladan, uy-joy, avtomobillar, uy-ro'zg'or texnikasi, keyinchalik esa ta'lim va sog'liqni saqlash iste'mol krediti yordamida bo'lsa ham, aholining

keng qatlamlari uchun ochildi. Eng muhimi, oddiy fuqarolarda haqiqiy tanlash imkoniyati – qaysi tovarlarni va qanday miqdorda iste'mol qilish imkoniyati paydo bo'ldi.

Hozirgi zamon marketing adabiyotlarida marketingning juda ko'p ta'riflari beriladi. Ulardan eng muhimlari quyidagilar:

«Marketing – firma tadbirkorlik faoliyatining hamma tomonlarini boshqarish jarayonidir» (P.Druker. Menejment amaliyoti. 1973)

«Marketing – raqobat sharoitida firmaning strategiyasi va taktikasini belgilaydigan zamonaviy biznes falsafasidir» (Marketing asoslari. AQSh, 1984)

«Marketing – malakali bozor qatnashchilarining asosiy tartib-intizomlaridan biridir. Ular bozorni qanday qilib tasvirlash, qanday qilib uni segmentlarga bo'lish, maqsadli bozor doirasida iste'molchilarning ehtiyojlari va talablarini baholash, bozorda kerakli iste'mol xususiyatlariga bo'lgan tovarni



**Peter Druker
(1909-2005)**

Avstriyada tavallud topgan Amerika menejmenti gurus hisoblanadi. U zamonaviy menejment nomoyondalaridan biri.



Phillip Kotler (1931)
Amerikalik marketing bo'yicha yetakchi professor. Uning kitoblari dunyoning ko'plab mamlakatlarida amaliy marketingni o'qitishda foydalaniladi

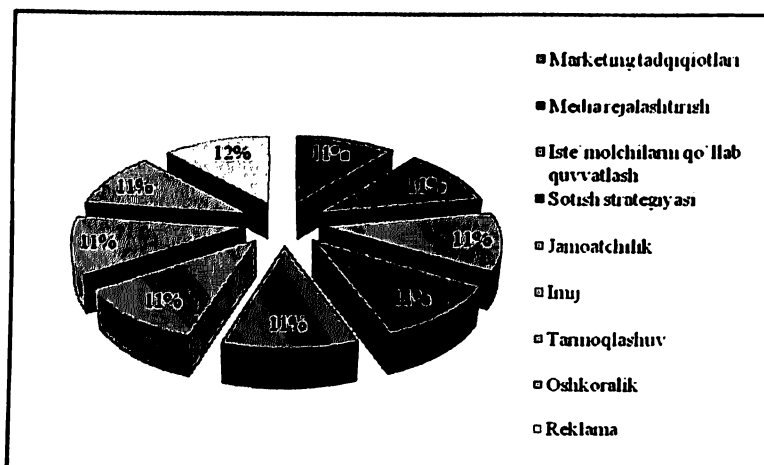
yaratish va sinashni, narx vositasida tovarning qimmatliligi g'oyasini iste'molchilarga yetkazishni, tovar hammaga qulay bo'lishi va yaxshi tanilishi uchun tajribali vositachilarni tanlashni, iste'molchilar tovarni tanishlari va uni olish ishtiyoqida bo'lishlari uchun tovarni reklama qilish va siljitishni bilishi kerak. Bozorning malakali qatnashchisi albatta, keng bilimga va ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak»

(F.Kotler. Marketing asoslari, 1990)

Marketing bu ijtimoiy va boshqaruv jarayoni bo'lib, unda yakka shaxslar yoki tashkilotlar boshqalar bilan qiymat yaratish va ayirboshlash orqali o'zlari hohlagan va ehtiyojlaridagi narsani qo'lga kiritishadi.

Ba'zilar marketingni reklama qilish va sotish, deb tushunadilar. Ammo marketing bularni o'z ichiga qamrab oluvchi keng tushuncha hisoblanadi.

Marketingni reklama qilish va sotishdan farqlashning eng yaxshi yo'li – marketing umumiy doira, desak doira ichida biz bir necha segmentlarni ajratib olamiz. Bu segmentlar reklama qilish, marketing tadqiqotlari, media rejalashtirish, jamoatchilik bilan aloqalar, tovar narxini belgilash, iste'molchilarni qo'llab-quvvatlash, sotish strategiyasi va jamoatchilikni jalb qilishdan iborat. Reklama va sotish faqatgina doiraning bir bo'laklari xolos. Marketing faoliyati oldiga qo'ygan maqsadga erishishi uchun bu elementlar nafaqat alohida, balki hammasi birgalikda ishlashi kerak (12.1-rasm).



12.1-rasm. Marketing va uning tarkibiy elementlari

Ko'rib turibsizki, marketing juda serqirra jarayon. Bu bozor munosabatlari subyektlarining, shuningdek, ta'minotchilar, amaliy iqtisodchilar, olimlar, butun tashkilotlar, hatto hukumat idoralarining bozor falsafasi, fikrlash strategiyasi va taktikasi, faoliyatidir. Boshqa

tomondan, marketing harakatchan, o'zining qo'llanilishi, faoliyat ko'rsatish vaqti, atrofdagi bozor muhitining parametrlari va albatta, maqsadli iste'molchilar guruhlariga bog'liq holda o'zgaradi. Marketing ko'rsatmalar to'plami, faollik ko'nikmalarining dasturi emasligi ayon. U faqatgina komplekslik va tizimlilik shartlari bilangina mahsuldor bo'lishi mumkin. Marketingning mohiyati shundan iboratki, u nafaqat ishlab chiqarishni takomillashtirishning eng muhim yo'nalishi, balki murakkab ijtimoiy-iqtisodiy jarayon hamdir. Ushbu jarayonning muhim maqsadi xaridorlar ehtiyoj va talablarining eng to'liq qondirilishini ta'minlash bo'lib qolmoqda. Shuning uchun marketingni ehtiyojlarni aniqlash va ishlatish, ushbu ehtiyojlarga muvofiq mahsulot va xizmatlar sifatini oshirish va takomillashtirish hamda shuning asosida korxonaning tijorat maqsadlariga erishishni ta'minlash usuli, deb ham belgilash mumkin.

So'nggi vaqtlarda marketing predmetini tushunishga ikki xil yondashuv ma'lum bo'lib qoldi: «kengaytiruvchi» va «cheklovchi». Kengaytiruvchi nuqtayi nazariga ko'ra marketing predmetiga ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik jarayonlarning mikroiqtisodiy muammolaridan boshlab tor moliyaviy doiradagi muammolargacha qariyb hamma spektri kiritiladi. Bunday tushunchaning namunasi bo'lib «Izohli atamalar lug'ati» beradigan ta'rifni ko'rsatishimiz mumkin: «Marketing – firma mahsulotining maksimal sotilishi, eksport mahsulotlarining maksimal samaradorligiga erishish va bozor ulushini kengaytirishga yo'naltirilgan firma faoliyatini boshqarish va tashkil qilish tizimidir». Cheklovchi yondashuv fransuz marketing maktabida qo'llanadigan ta'rifda yaxshi aks ettirilgan. Unga ko'ra: «Marketing – bu sotishni yaratish va iste'molchilar talabini sotuvga tovarlar va xizmatlarni ularning talablariga mos holda chiqarish orqali qondirish maqsadida o'tkaziladigan chora-tadbirlar yig'indisidir».

Tovar ishlab chiqaruvchilarning marketing faoliyati tajribasi quyidagi holatlarni ifodalashga imkon beradi:

➤ *Marketing faoliyatiga o'tish avtomatik tarzda ro'y berishi mumkin emas – ko'pchilik O'zbekiston korxonalari juda katta tayyorgarlik ishlariga muhtoj.*

➤ *Marketing uslublari asosida ishlarni amalga oshirishning yagona universal sxemasi mavjud emas. Marketing yo'nalishi va*

mohiyati korxonaning faoliyati xususiyatlariga, uning ichki imkoniyatlari va u faoliyat ko'rsatayotgan tashqi sharoitlarga bog'liq holda belgilanadi.

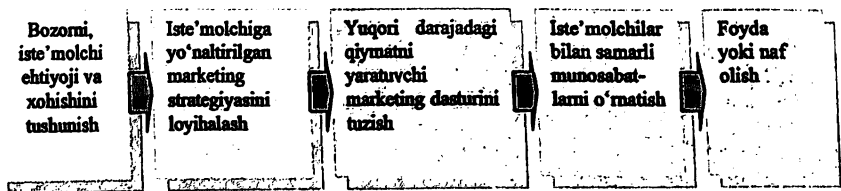
➤ *Tovarning bozor muvaffaqiyatini ta'minlash bo'yicha faqatgina uni sotish bo'yicha amalga oshiriladigan chora-tadbirlar odatda, chegaralangan natijalarga olib keladi. Shuning uchun korxonaning istiqbolli tovarlarni yaratish bo'yicha g'oyalarni to'plashdan tortib bozor imkoniyatlarini yo'qotgan tovarlarni o'z vaqtida ishlab chiqarishdan olishgacha bo'lgan butun faoliyati marketingga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak.*

➤ *Marketing yuqori malakali xodimlar shtatini talab qiladi. Fikrlamaydigan ijro etuvchilar o'rniga ijodiy yondashadigan, qo'yilgan vazifalarni yechishning eng samarali yo'llarini izlashga yo'naltirilgan tadbirkor kishilar kerak.*

➤ *Marketing tovar ishlab chiqaruvchilarga bozorga mo'ljallangan xatti-harakatlarning aniq istiqbolini beradi, ushbu xatti-harakatlarga maqsadli va muvofiqlashtirilgan tus berishga imkon yaratadi.*

Marketing jarayoni

12.2-rasmda marketing jarayonining besh bosqichli modeli tasvirlangan. Birinchi to'rt bosqichda kompaniyalar iste'molchilarni tushunish, iste'mol qiymatini yaratish hamda iste'molchilar bilan kuchli munosabatlarni o'rnatish uchun ishlaydi. Va nihoyat, so'nggi beshinchi bosqichda kompaniyalar yuqori darajadagi iste'mol qiymatini yaratishning mukofotini qo'lga kiritadi. Mijozlarga qiymat yaratish orqali ular mijozlardan sotuv, foyda, va uzoq muddatli mijoz munosabatlari shaklidagi qiymatni qo'lga kiritishadi.



12.2-rasm. Marketing jarayonining oddiy modeli

Mijozlar ehtiyoji va bozorni tushunish

Marketologlar faoliyatining ilk qadamidayoq faoliyat olib boradigan joydagi bozorni, iste'molchi ehtiyoji va xohishini chuqur tushunishi lozim. Biz quyida beshta eng asosiy iste'molchi va bozor tushunchalariga:

- ehtiyoj, xohish va talab;
- bozor takliflari(mahsulotlar va xizmatlar);
- qiymat va qoniqish;
- ayirboshlash va munosabatlar;
- hamda bozorga izoh berib o'tamiz.

Iste'molchi ehtiyoji, xohishi va talab

Marketing faoliyatidagi eng asosiy tushunchalardan biri bu inson ehtiyojidir. Inson ehtiyoji bu insonlardagi muhtojlik hissining turli sharoitlardagi holatidir. Bu ehtiyojlarga **Abraxam Xarold Maslou-**ning ehtiyojlar piramidasi nazariyasidagi ehtiyoj turlarini misol qilib keltirishimiz mumkin. Marketologlar bu ehtiyojlarni o'zlari yaratishmagan. Bu ehtiyojlar insonlar hayoti davomida yuzaga chiqib kelaveradigan tabiiy holatdir.

Xohish bu ehtiyojning tarkibiy qismi hisoblanib, u insonlarning shaxsiy xususiyatlari va madaniyati ta'sirida shakllanadi. Amerika fuqarosining taomga bo'lgan ehtiyoji bor, lekin u "Big Mac" "Fransuz chipslari" va toza ichimliklarni xohlaydi. Bu esa u yerdagi madaniyat va qarashlar asosidagi xohishni ifoda etadi. Talab esa ehtiyoj va xohishning mavjud xarid qurbi orqali qondira olinishi sharoitida yuzaga keladi.

Mashhur marketing kompaniyalari mijozlarning ehtiyoji, xohishi va talabini o'rganish uchun uzoq masofalarga ham borishadi. Ular iste'molchi tadqiqotini olib borishadi va ulkan ko'lamdagi axborotni tahlil qilishadi. Ular barcha bo'g'inlardagi rahbarlar, ya'ni top menejerlar ham mijozlar bilan yaqin munosabatda qoladi. Masalan, "Kroger" rahbari David Dillon ko'k jinse kiyib mahalliy "Kroger" supermarketlarini aylanib chiqadi va sotuvchilar bilan suhbat quradi. U o'zining do'konlarini mijozlar ko'zi bilan ko'rishni xohlaydi va

ni ma uchun bunday tanlov qilishlarini tushunishga harakat qiladi. Mijozlar bilan yaqinroq bo‘lish uchun “Ford” rahbari Alan ko‘p vaqtini “Ford”ning dillerlik salonlarida mashinalar sotishi bilan tanilgan.³⁹

Bozor takliflari-tovarlar, xizmatlar va tajribalar

Mijozlar ehtiyoji va xohishi bozor takliflari, ya’ni ehtiyoj va xohishni qondiruvchi bozorga taklif etilgan mahsulotlar, xizmatlar, axborot yoki mijozlar bilan ishlash tajribalari orqali qondiriladi. Bozor takliflari moddiy tovarlar bilangina cheklanib qolmaydi. Ular xizmatlarni ham, ya’ni sotish uchun taklif etilgan faoliyatlar yoki manfaatlarni o‘z ichiga oladi. Masalan, bank xizmatlari, havo yo‘llari ximati, mehmonxona, chakana savdo xizmati va uy ta’mirlash xizmatlarini o‘z ichiga oladi.

Kengroq izohlaydigan bo‘lsak, bozor taklifi ayrim shaxslar, joylar, tashkilot va muassasalar hamda axborot va g‘oyalarni ham o‘z ichiga oladi. Masalan, “Pure Michigan” kompaniyasi Michiganni turistlar manzili sifatida bozorga taklif etadi. “Keling harakat qilamiz” jamoat xizmati kompaniyasi AQSh Qishloq xo‘jaligi Departamenti va AQSh Sog‘liq va Inson Xizmatlari Departamentlari homiyligida bolalarning semizligini ota-onalar va farzandlarini sog‘lom ovqat tanovul qilishlari hamda jismoniy harakatlarni ko‘proq bajarishlariga undash orqali kamaytirish g‘oyasini bozorga taklif etadi. Bir reklamada “Juma kuni oilaviy xursandchilik kuni: Raqsga tush, O‘yna. Parkka sayrga chiq. Har juma kuningni sen va oilang harakat qiladigan kunga aylantir” g‘oyalarini qo‘llab-quvvatlaydi.

Ko‘p sotuvchilar tovar va xizmatlardan iste’molchiga keladigan nafdan ko‘ra taklif qilingan alohida tovar yoki xizmatlarning o‘ziga ko‘proq e’tibor berib, katta xatoga yo‘l qo‘yishadi. Bunday sotuvchilar marketing xatosi (marketing myopia)dan aziyat chekadilar. Ular faqat mavjud xohishlarni e’tiborga olishadi va mijoz ehtiyojlariga kelganda sinchkovliklarini yo‘qotishadi. Ular tovarni faqatgina mijoz muammolarini hal etishdagi vosita ekanligini unutishadi. Masalan, chorak dyumli burg‘ulash vositasi ishlab chiqaruvchi kompaniya

³⁹ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014 yil. 30-bet.

iste'molchilar uchun chiroyli va qulay bo'lgan burg'ulash vositasi kerak, deb hisoblaydi. Aslida iste'molchi xohlagan eng asosiy narsa bu mahsulotdan unga keladigan naf, ya'ni bu o'sha burg'ulash vositasi orqali hosil qilingan chorak dyumli kovakdir. Bu sotuvchilar bozorga mijozlar uchun yaxshiroq xizmat qiladigan va arzonroq tovar chiqadigan bo'lsa, tashvishga tushadilar. Mijoz bir xil ehtiyojga ega bo'ladi, lekin yangi mahsulotga ega bo'lishni xohlaydi.

Aqlli marketologlar ular sotadigan mahsulot va xizmatlarning o'ziga xos xususiyatlaridan ham ortig'ini ko'ra olishadi. Bir qator xizmatlar va tovarlarni moslash orqali ular mijozlar uchun brend borasidagi tajribani shakllantirshadi. Masalan, siz "Walt Disney World Resort"ga shunchaki tashrif buyurmaysiz, siz o'zingiz va oilangizni mo'jizalar dunyosi, ya'ni barcha orzular ro'yobga chiqadigan va barcha narsalar o'z holicha amalga oshadigan joyga tushib qolganday his etasiz. "Siz sehrning yuragidasiz" deydi Disney.

Hattoki, funksional tovarlar ham tajribaga ayllanishi mumkin. "HP" personal kompyuterlar shunchaki simlar va elektr komponentlar to'plamidan ko'ra ko'proq narsa ekanligini e'tirof etadi. Bu foydalanuvchining shaxsiy tajribasidir. "HP" reklmasida "Unda siz uchun xususiylikdan ko'ra deyarli boshqa narsa yo'q, sizning shaxsiy kompyuteriniz sizning qo'shimcha miyangizdir. U sizning hayotingiz...u sizning hayrat strategiyangiz, ko'zni qamashtiradigan hisoblagichingiz. U sizni atrofingizdagi dunyo bilan aloqangiz" deb ta'kidlanadi. "HP" reklamalasida tovarning texnik xususiyatlari borasida ko'p gapirilmaydi. Aksincha, ular "HP"ning qanday qilib bugunning dunyosini simsiz bog'lashini nishonlashadi.

Iste'mol Qiymati va Qoniqish

Iste'molchilar odatda, mavjud ehtiyojni qondiruvchi keng tanlovli tovar va xizmatlarga duch keladilar. Ular bunday ko'p takliflar orasidan o'zlariga maqbulini qanday tanlashadi? Qoniqish hosil qilgan mijozlar mahsulotlarni qayta-qayta sotib olishadi va o'zlarining bu boradagi tajribalarini boshqalarga ham aytishadi. Qoniqmagan mijozlar ko'pincha raqiblar tomonga o'tib ketishadi va boshqalarga tovarni yomonlashadi.

Marketologlar mijoz tomonidan kutiladigan naf yoki qiymat darajasini ehiyotkorlik bilan belgilashi kerak. Agar ular kutiladigan nafni juda past baholashsa, ular shunchaki xaridorning ehtiyojini qondirishlari mumkin lekin, yetarlicha mijozlarni jalb qila olmaydilar. Agar ular kutiladigan qiymat yoki nafni yuqori belgilashsa, xaridorlarning ko'ngli soviydi. Iste'mol qiymati va qoniqish mijoz munosabatlarini ishlab chiqish va uni boshqarishda juda muhim asos bo'lib xizmat qiladi.

Ayirboshlash va munosabatlar

Marketing odamlar ayirboshlash munosabatlari orqali o'z ehtiyojlarini qondirish uchun qaror qilishganda yuzaga keladi. Ayirboshlash biror kishidan evaziga biror narsani taklif qilish orqali zarur narsani olish harakatidir. Kengroq mazmunda marketologlar ba'zi bozor takliflariga javob qaytarishga harakat qilishadi. Bu javob mahsulot va xizmatlarni shunchaki sotib olish yoki sotishdan ko'ra ko'proq bo'lishi mumkin. Masalan, siyosiy nomzod, ovoz olishni xohlaydi, cherkovlar a'zolikni, orkestr tomoshabinlarni va ijtimoiy harakat guruhi fikr ma'qullanishini xohlashadi.

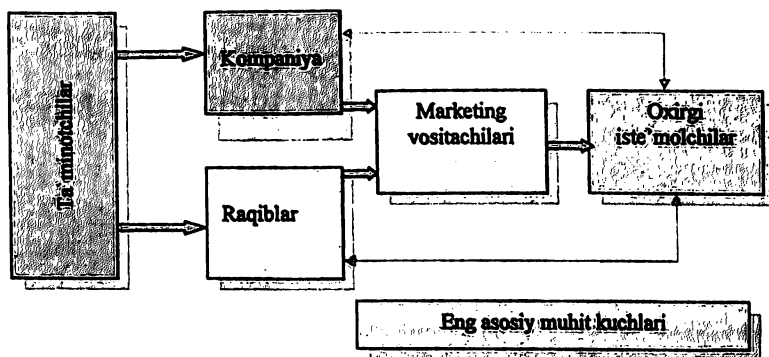
Marketing tovarlar, xizmatlar va boshqa obyektlarni jalb etgan holda maqsadli mijozlar bilan munosib ayirboshlash munosabatlarini shakllantirish, uni saqlash va yuqori darajaga olib chiqishga qaratilgan harakatlardan tashkil topadi. Kompaniyalar izchillik bilan yuqori darjadagi iste'mol qiymatini yetkazib berish orqali mijozlar bilan mustahkam munosabatlar o'rnatishni xohlashadi.

Bozorlar

Ayirboshlash va munosabatlar tushunchalari bozor tushunchasini yuzaga keltiradi. Bozor mahsulot va xizmatlarning haqiqiy va potensial xaridorlari yig'indisidan iborat. Bu xaridorlar bozorga ayirboshlash munosabatlari orqali qondirilishi mumkin bo'lgan alohida ehtiyoj yoki xohish bilan chiqishadi.

Marketing samarali mijoz munosabatlarini qurish uchun bozorni boshqarishni anglatadi. Biroq, bu munosabatlarni shakllantirish ko'p

mehnatni talab etadi. Sotuvchilar xaridorlarni qidirib topishlari, ularning ehtiyojarini aniqlashlari, yaxshi bozor taklifini loyihalashlari, ularga narx belgilashlari, ularni targ‘ib qilishlari va saqlash hamda yetkazib berishlari kerak. Biz odatda, marketingni sotuvchilar tomonidan amalga oshiriladi deb o‘ylaymiz, lekin xaridorlar ham marketing faoliyatini olib borishadi. Iste‘molchilar mahsulotlarni qidirishganda, zarur axborotni olish uchun kompaniyalar bilan muloqot qilishganda va xarid qilishganda marketing faoliyatini beixtiyor amalga oshirishadi. Aslida, bugunning raqamli texnologiyalari, veb sahifalar va onlayn ijtimoiy tarmoqlardan tortib smarfonlargacha iste‘molchilar imkoniyatlarini kengaytirdi va marketingni chindan ham interaktiv faoliyatga aylantirdi. Shunday ekan mijoz munosabatlarini boshqarishga qo‘shimcha sifatida bugunning marketologlari mijozning kompaniya bilan bo‘ladigan munosabatlari bilan ham samarali ishlay olishi kerak. Marketologlar endi “Bizning mijozlarimiz bir-birlariga qanday yetishadi” degan savolni boshqa so‘rashmaydi.



12.2-rasm. Zamonaviy marketing tizimi

12.2-rasmda marketing tizimidagi eng asosiy elementlar tasvirlangan. Marketing faoliyati raqobat sharoitida so‘nggi iste‘molchilar bozoriga xizmat ko‘rsatishni o‘z ichiga oladi. Kompaniya va raqobatchilar bozorni tadqiq qilishadi va iste‘molchilar ehtiyojini tushunish uchun ular bilan muloqotga kirishishadi. Keyin ular bozor takliflarini shakllantirishadi va ularni to‘g‘ridan to‘g‘ri yoki

vositachilar orqali iste'molchilarga yuborishadi. Bu tizimdagi har bir tomon eng asosiy muhit kuchlari (demografik, tabiiy, iqtisodiy, texnologik, siyosiy va ijtimoiy) ta'siri ostida bo'ladi.

Tizimdagi har bir tomon keyingi bosqich uchun qiymat qo'shib boradi. Rasmdagi yo'ylar rivojlantirilishi va boshqarilishi kerak bo'lgan munosabatlarni bildiradi. Shunday ekan kompaniyaning foydali munosabatlarni qurishdagi muvafaqqiyati nafaqat uning xarakterlariga, balki butun tizim pirovard iste'molchi ehtiyojlariga qanday xizmat qilishiga ham bog'liq. "Wallmart" o'zining arzon narxlari borasidagi vadasini uning ta'minotchilari past narxdagi xomashyoni yetkazib bermagunicha amalga oshirolmaydi. "Ford" yuqori sifatli avtomobilga egalik tajribasini uning dillerlari yuqori darajadagi xizmatlari va sotuvlarini ta'minlamagunicha yetkazib bera olmaydi.

12.2. Marketing konsepsiyalari va ularning evolutsiyasi

Marketing konsepsiyalari tadbirkorlik faoliyati rivojlanishining har xil bosqichlarida uning yo'nalishini belgilaydigan qarashlar tizimidan iborat. Shu bilan birga marketing konsepsiyasi, deganda firmaning, tashkilotning yoki kishining iste'molchilarga mo'ljallangan, integratsiyalangan maqsadli falsafasi tushuniladi.

Marketing evolutsiyasining birinchi yirik bosqichini XX asrning boshidan 30-yillarning o'rtasigacha, deb hisoblash qabul qilingan. Bunda marketing tashkilotlar, korxonalar va shaxslar o'rtasidagi tovar va xizmatlar harakatining nazariyasi yoki mahsulotni sotish bo'yicha korxonaning funksiyasi deb tushunilardi. Shu vaqtda ketma-ket ikkita konsepsiya paydo bo'ldi: ishlab chiqarishni takomillashtirish va tovarni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish konsepsiyasi o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtiruviga qaratadi. Boshqa so'z bilan aytganda keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladi. Shunga ko'ra bu konsepsiya e'tiborining asosiy obyekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot

tizimining samaradorligini tanladi. Maqsadga erishishning yetakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya etilardi.

Tovarni takomillashtirish 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.

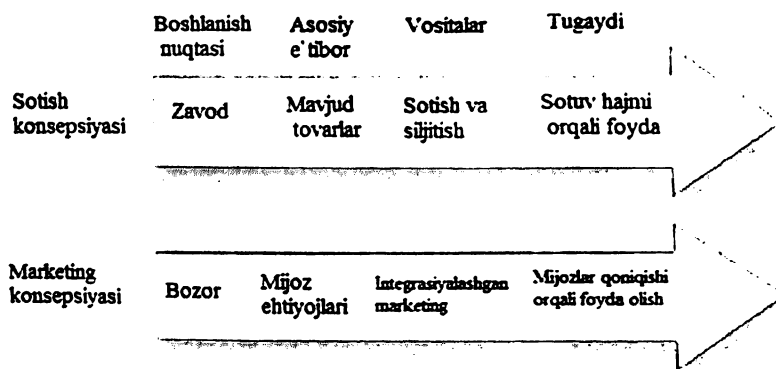
30-yillarning o'rtalaridan 80-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi (tijorat harakatlarini jadallashtirish konsepsiyasi, marketingning umumiy konsepsiyasi, marketing-miks).

Tijorat harakatlarini jadallashtirish konsepsiyasi sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida yetarli 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 majmuyi 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-miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga uzviy bog'lanib qoldi.

Marketing konsepsiyasini amalga oshirish ko'pincha mijozlarning aniq ehtiyojlari va xohishlariga shunchaki javob berishdan ko'ra ko'prog'ini anglatadi. Mijozlarga o'zini baxsh etgan kompaniyalar mijozlarning xohishlari haqida chuqur tadqiqot olib borishadi, yangi

tovar g'oyalarini yig'ishadi va tovarni takomillashtirish ishlarini tekshirib ko'rishadi. Ana shunday mijozlarga yo'naltirilgan marketing faoliyati odatda aniq ehtiyojlar yuzaga chiqqanda va mijozlar nimani xohlashayotganini bilishganda ish beradi.



12.3.-rasm. Marketing va sotish konsepsiyasi solishtirilgan ⁴⁰

Aksincha, ko'p hollarda mijozlar nimani xohlashayotganini o'zlari bilishmaydi. Genri Ford "Agar men odamlardan nimani xohlashganini so'raganimda, ular tezkor otlar, deb javob bergan bo'lar edilar" deb fikr bildiradi. Masalan, hattoki 20 yil muqaddam, qancha odam tablet kompyuterlari, smartfonlar, raqamli kameralar, 24 soatli online xaridlar va mashinalarida GPS tizimi bo'lishini so'ragan bo'lar edi? Bunday vaziyatlar mijozlar ehtiyojini ulardan ko'ra yaxshi tushunadigan mijozlarga yo'naltirilgan marketingni talab etadi. "3M" rahbari "Bizning maqsadimiz, mijozlar qayerga borishni xohlashganini bilishlaridan oldin, mijozlarni ular borishni xohlagan joyga olib borishdir" deb ta'kidlaydi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan 80-yillarning o'rtalarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu yerda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar

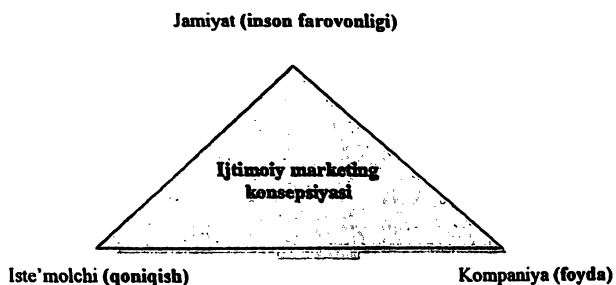
⁴⁰ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014-yil. 32-bet.

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.

Strategik marketing konsepsiyasi asosini iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik tashkil etadi. 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-axloqiy marketing konsepsiyasi ham shakllanib bormoqda. U nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Bunda korxonalar foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarining o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi yuzaga keladi.



12.4-rasm. Ijtimoiy marketing konsepsiyasi ifodasi ko'rinishi

Ijtimoiy-iqtisodiy 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* (maksimarketing) zamonaviy telekommunikatsiyaviy vositalardan foydalangan holda iste‘molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo‘naltiriladi. Bu yerda uzluksiz ravishda interaktiv kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste‘molchi haqidagi bilimlarni amalda tadbiriq 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 quyidagicha tasvirlash mumkin (12.1 jadval).

12.1-jadval

Zamonaviy marketing konsepsiyasi

Boshlang‘ich nuqtasi	Vositalar	Bozordagi faoliyatning maqsadlari
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarining ehtiyojlari, afzal ko‘rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing-miks)	Xaridorlar ehtiyojlarini barqaror qondirish evaziga foyda olish

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

Oxirgi paytlarda marketing yordamida yechiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalmilallashuvi bilan bog'liq bo'lgan *global marketing* haqida tobora ko'proq gapirila boshlandi. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xos. 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 mumkin.

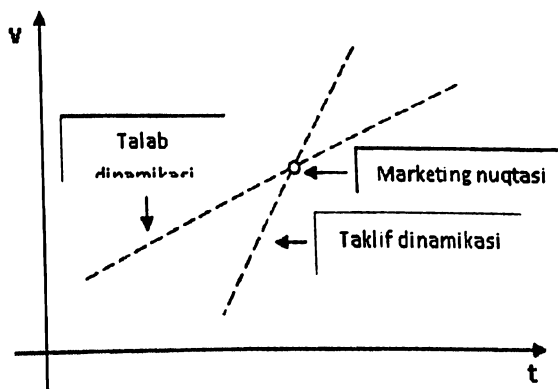
Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. *Konsyumerizm*, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi

harakati, deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning harakati iqtisodiy evolutsiyaning 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 tatbiq 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 kengaytirishga ko'maklashadi.

12.3. Marketingning qo'llanilishi: tarmoqlar va sohalar

Umuman iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda marketingni qo'llash zaruriyati soha yoki tarmoqning «marketing nuqtasiga» qaysi darajada to'g'ri kelishiga bog'liq holda paydo bo'ldi, ya'ni tovar va xizmatlarning taklifi birinchi bor shakllangan talabdan oshib keta boshlaganda paydo buldi. Boshqacha qilib aytganda, bozorning «to'yingan» holatga kelishi haqida gap bormoqda. Bu holatni quyidagicha tasvirlash mumkin (12.5-rasm).



12.5-rasm. Marketingda ehtiyojlar dinamikasi

Marketing zaruriyatini tarixiy jihatdan olganda aytish kerakki, rivojlangan mamlakatlarda uning rivojlanishi quyidagicha sodir bo'lgan (12.2-jadval).

12.2-jadval

Marketing tarqalishining asosiy sohalari

Davr	Qo'llanilish sohalari
1950-1960-yillar	Xizmatlar marketingi
1970-yillar	Turistik marketing va joylar marketingi
70-yillar oxiri	Moliya-bank sohasi
1980-yillar	Siyosiy marketing
1990-yillar	Ijtimoiy soha marketingi
90-yillar oxiri	Internet-marketing

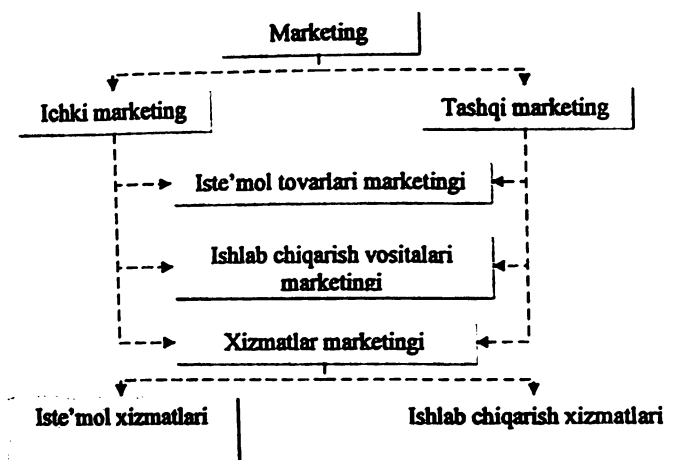
Marketing u yoki bu bozordagi harakatning asosiy sharti bo'lib, talab va taklifning nisbati ko'rinishida namoyon bo'ladi. Faqat ana shu nisbat, aniqrog'i uning qaysi tarkibiy qismi ustun bo'lishiga bog'liq holda quyidagilar farqlanadi:

1. *«Sotuvchi bozori»* – unda tovarga bo'lgan talab uning taklifidan oshib ketadi. Bozorda sotuvchi hukmron, xaridor eng faol ishtirokchi bo'lishiga to'g'ri keladi. Bunday holda «pul tovar orqasidan yuguradi».

2. *«Xaridor bozori»* – unda taklif talabdan ko'p, shuning uchun xaridorlar (iste'molchilar) taklif etiladigan tovar va xizmatlar orasidan xohlaganini tanlash imkoniyatiga ega. Bunday bozorda xaridorlar ustunlikka ega, ishlab chiqaruvchi va sotuvchilar bozorning eng faol ishtirokchilariga aylanadilar. Bu holda «tovarning pul orqasidan yugurishiga» to'g'ri keladi.

3. *«Muvozanatli bozor»* – unda talab va taklif ancha tenglashgan bo'ladi.

Marketingning asosiy qo'llanilish sohalari 12.6-rasmda ko'rsatilgan.



12.6-rasm. Marketingning qo'llanish sohalari

Har bir sohada uning tashkil etuvchilari ajratib ko'rsatilishi mumkin, masalan, iste'mol tovarlari marketingi doimiy «tovar-xaridor» o'zaro ta'siriga yo'naltirilgan marketing ta'sirining obyekti bo'lgan bir turdagi tovarlarning alohida guruhlarini (poyafzal, televizorlar, mebel, avtomobillar)ni ham, tovar yaratiladigan, siljiriladigan, uning imidjini shakllanadigan «qo'shimcha», oraliq sohalarni ham o'z ichiga oladi.

Bozor faoliyatining uslubiyati sifatida marketing tadbirkorlik sohasida keng qo'llanilmoqda. Bu yerda marketing va uning yondashuvlari quyidagi sohalarni qamrab oladi:

bozor tarmoqlari (tovar, pulmoliya, mehnat);

tovar turlari (moddiy boyliklar va xizmatlar);

iste'molchilarning tiplari (yakuniy iste'molchilar, iste'molchi korxonalar);

tadbirkorlik sohalari (sanoat, qishloq xo'jaligi, savdo, qurilish, transport, bank, sug'urta, sotish xizmatlari, sport, madaniyat, ta'lim);

bozor sohalari (tashqi va ichki).

Shuningdek, marketingning tamoyillari va uslublari notijorat faoliyatda ham keng qo'llanilmoqda (g'oyalar marketingi, joylar marketingi, shaxslar marketingi va boshqalar).

Marketingning rivojlanishi ko'p hollarda tadbirkorlarning zaruriy an'analari va tajribasi yo'qligi sababli sekinlashtirilmoqda. Vaziyat

manfaatlari ko'pincha bir zumlik xususiyatga ega bo'lgan va har qanday yo'l bilan qisqa muddatlarda maksimal foyda olishga yo'naltirilgan boshlovchi tadbirkorlar psixologiyasining xususiyatlari sababli keskinlashadi. Ko'pchilik korxonalar marketing roliga yetarlicha ahamiyat bermayptilar. Ko'pgina korxonalarining ishlab chiqarish – sotish faoliyatining tashkil etilishi haqidagi ma'lumotlar bu haqda guvohlik bermoqda. Mazkur faoliyat marketingga emas, balki ishlab chiqarish va sotishni alohida tashkil etishga yo'naltirilgan.

Biroq O'zbekiston korxonalarida marketingning rivojlanish amaliyoti hali yaxshi yo'lga qo'yilmagan. Ammo allaqachon, marketing – bu bozor bilan aloqa qilishda mutlaqo yangi funksiyani bajarish, degan ishonch paydo bo'lmoqda. Bunda iste'molchilar talabiga korxonaning butun faoliyati yo'naltiriladi. Bozor munosabatlari rivojlangan sari marketing korxonani boshqarishning umumiy tizimiga tobora ko'proq kirib bormoqda. Bunda deyarli barcha ishlab chiqarish, sotish, moliya, ma'muriy va boshqa qarorlarni qabul qilishning asosi bozordan kelib tushadigan axborotlardan iborat.

O'zbekiston iqtisodiyotida marketingning rivojlanishi qator xususiyatlarga ega. Birinchidan, bu ancha murakkab davrni boshdan kechirayotgan bozorimizning shakllanishiga tegishlidir. Bozor rivojlanishining yuqori bosqichiga tezkor o'tish, albatta, iste'molchilar talabini yangi sharoitda qondirish uchun korxonalar potensialidan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishga imkon beradi. Ikkinchidan, marketingdan foydalanish jarayoniga iste'molchining xatti-harakati muayyan tarzda ta'sir ko'rsatadi. Umumiy holda u g'arb namunalariga nisbatan noan'anaviydir, shuning uchun iste'molchilar xatti-harakatlarining umumiy qabul qilingan tipologiyasini tavsiflaydigan tendensiyalar va qonuniyatlarni chuqurroq o'rganish zarur. Uchinchidan, ish munosabatlarida an'anaviy muayyan markazlashuvga intilish odati marketingning foyda olish asosi sifatida muhimligini tushunmaslik bevosita iste'molchining o'zi bilan ishlashni ikkinchi darajaga tushirib qo'yadi. Biroq faraz qilish mumkinki, yaqin kelajakda korxonani boshqarishda fikrlash tarzi va bozorda faoliyat yuritish tarzini shakllantiruvchi marketingning asosiy klassik holatlari respublikamiz korxonalarini uchun aktual, fundamental va zaruriy bo'lib qoladi. Aniq marketing harakatlari, konkret «retseptlar»ga kelganda

esa, bu yerda «barcha chet ellik narsalarni qabul qilish»dan «hamma o'zbekona narsalarni anglab olish»ga o'tish kerak.

Marketing kuchli qurol bo'la turib, o'zining tarafdorlari va dushmanlariga ega bo'ladi. Tarafdorlar vakillari bo'lmish Filipp Kotler va marketingning otalaridan biri, boshqaruvchilik konsultatsiyasining asoschisi Piter Drukerlarning asosiy dalillari quyidagilaran iborat:

aynan marketing yondashuvini qo'llash ikkinchi jahon urushi tugagandan keyin g'arb mamlakatlarida yalpi iste'molning doimiy o'sib borishini;

«sovuq urushda» kam yo'qotishlar bilan g'alaba qozonishni;

xilma-xil ehtiyojlarni qondirish;

yuqori texnologiyalarning rivojlanishi;

raqobatchilikni qo'llab-quvvatlash;

nisbiy narxlarni pasaytirish;

xilma-xil manfaatlarni muvofiqlashtirish va ijtimoiy maqsadlarga jiddiy ichki nizolarsiz erishishni ta'minladi.

Tarixchi Arnold Toynbi va faylasuf Erix Fromm kabi buyuk shaxslar marketingga qarshi bo'lgan holda ta'sir etishning psixologik usullari bilan qurollangan marketing quyidagilarga olib keladi, deb hisoblaydilar:

iste'molchilarni aldash va ma'naviyatning yo'qolishiga;

moda va iste'molchilik hukmronligining o'rnatilishiga;

vahima holatini qo'llab-quvvatlashga;

narx diskriminatsiyasining yengillashuvi va shaxsiy hayotga bostirib kirishga;

inson huquqlarining oyoq osti bo'lishiga;

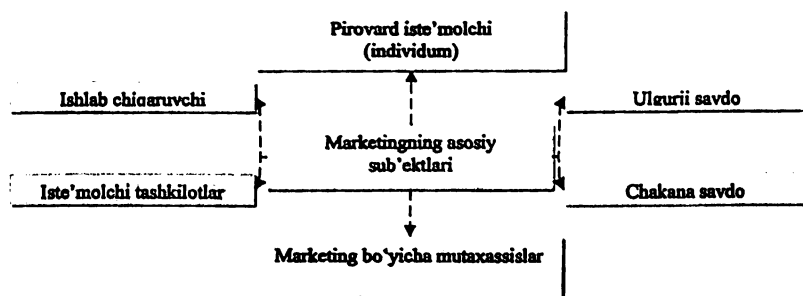
ijtimoiy muhim maqsadlardan chetga chiqishga.

Masalaning bunday qo'yilishi biroz noto'g'ri talqin etiladi. Marketing hamma dardlarning davosi emas va uning yutuqlari ro'yxati biroz bo'rttirib ko'rsatilgan. Lekin uning ayblari ham oshirib yuborilgan. Dunyoqarashning shakllanishiga yordam beruvchi ta'lim va ancha yuqori darajali madaniyat vositasida bundan qutulish mumkin. Ular bir tomonning nomunosib usullarni qo'llashiga, boshqa tomonning esa aldanishiga, vahimaga tushishga va ijtimoiy maqsadlardan chetga chiqishga yo'l qo'ymaydilar.

12.4. Marketingning funksiyalari va tamoyillari

Marketing mohiyatini anglashda uning eng xarakterli tomonlarini tushunib olish kerak: uning asosiy subyektlari, marketing munosabatlarining ishtirokchilari kim, marketing nimalar bilan ishlaydi, uning obyektlari qanday, u qanday vazifalarni hal qiladi va uning funksiyalari va tamoyillari nimalardan iborat?

Marketingning asosiy *subyektlari* – ishlab chiqaruvchilar, marketing bo'yicha mutaxassislar, vositachilar va xilma-xil mahsulot va xizmatlarning iste'molchilari hisoblanadi (12.7-rasm).



12.7-rasm. Marketing subyektlari

Marketing *obyektlariga* moddiy tovar, xizmatlar, g'oyalar, tashkilotlar, hududlar va shaxslar kiradi. Marketing obyektlarini, odatda, «tovarlar» tushunchasiga birlashtiradilar.

Moddiy tovarlar shaxsiy iste'mol tovarlariga, ishlab chiqarishga va davlat ijtimoiy maqsadlari uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'linadi.

Xizmatlar (uy-ro'zg'or, ishlab chiqarish, moliyaviy, transport va aloqa, ijtimoiy, intellektual) – marketing faoliyatining eng yaxshi rivojlanayotgan sektori. Ularning sifati o'zgaruvchan, chunki aniq bajaruvchiga bog'liq va ularni standartlash qiyin.

G'oyalar rivojlanish va prognoz ssenariylari, loyihalar, texnologiyalar, patentlar, nou-xaular, ijtimoiy me'yorlar va an'analar, ehtiyojlar va ularning iyerarxiyasini o'z ichiga oladi. G'oyalar marketingi mualliflik birinchiliklarini huquqiy ta'minotining rivojlantirishiga uzviy bog'liq.

Tashkilot marketingning obyekt sifatida tashkiliy struktura va modellar jihatidan ham, huquqlar, imtiyozlar va hokazo jihatidan ham qaralishi mumkin. Biznes muhitida va umuman jamiyat nazarida tashkilotning obro'-izzati haqida alohida aytish kerak. Tashkilotning imidji odatda, firmaning, tovarning belgisi yoki firmaning xizmat ko'rsatish belgisi bilan tavsiflanadi.

Hududlarga marketing obyektlari sifatida uy-joy, dam olish joylari, xo'jalik qurilishlari, investitsiya obyekt sifatida yer ham kiradi. Ancha kengroq ma'noda hududlar marketingi haqida gapirganda ko'chmanchilar, turistlar, biznesmenlar kategoriyasini umumiy holda belgilash, moliyaviy va boshqa resurslarni jalb etishni tushunish mumkin.

Shaxs haqida gapirganda, avvalo, mehnat resurslari va ish joylari bozorini, shuningdek, madaniyat, san'at, siyosat, fan, ta'lim, tibbiyot, sport va boshqa sohalaridagi buyuk shaxslar bozorini nazarda tutadilar.

Marketing *maqsadlarini* uzoq muddatli va qisqa muddatli turlarga bo'lish mumkin. Ular iqtisodiy ko'rsatkichlar va firmaning o'xshash mahsulotni ishlab chiqaruvchilar orasidagi mavqeyi bilan belgilanadi. Marketingning asosiy tasdiqlangan maqsadi bo'lib inson ehtiyojlarini qondirishdan iborat ekanligini hisobga olgan holda, «Marketing tizimining haqiqiy maqsadi nima?» degan savolga umumlashgan tarzda to'rtta muqobil javob mavjud:

Maksimal yuqori iste'molga erishish.

Iste'molchilarning maksimal qondirilishiga erishish.

Maksimal keng tanlash imkoniyatini ta'minlash.

Hayot sifatini maksimal ko'tarish.

Hayot sifati murakkab tushuncha va u quyidagi tarkibiy qismlardan iborat: sog'liqni saqlash, ta'limning ahvoli, hayot davomiyligi, aholi bandligi, tovarlarning miqdori, assortimenti, arzonligi, aholining xarid qobiliyati, madaniy va jismoniy muhitning sifati.

Marketing maqsadlari firma maqsadlariga erishish quroli bo'lib hisoblanadi. Marketingni qo'llaydigan firmaning asosiy umumlashgan maqsadi va vazifasini Filipp Kotler quyidagicha ta'riflaydi:

«Kompaniya ishi = mijoz kutadigan natijalar»

Umumlashtirishning pastroq darajasida firmaning aniqroq miqdoriy va sifatiy maqsadlari haqida gapirish mumkin. Firmaning

sifatiy maqsadlari odatda, firmaning obro‘-e‘tiborini oshirishga yo‘naltirilgan, uning ijtimoiy muhimligini kuchaytiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

1. *Mashhurlikni oshirish.*
2. *Yuqori imidjga erishish.*
3. *Bandlikka, mehnat bozoriga ijobiy ta‘sir ko‘rsatish.*
4. *Ta‘lim, sport, madaniy va boshqa tadbirlarni qullab-quvvatlash.*

lash.

Miqdoriy maqsadlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

5. *Foydaning hajmi.*
6. *Sotilishlar hajmi.*
7. *Bozor ulushining oshishi.*
8. *Barqarorlikni ta‘minlash.*
9. *Xarajatlarni kamaytirish.*
10. *Mehnat unumdorligi.*

Miqdoriy maqsadlarning tanlanishi va tartibga solinishini sodalashtirib, biznes sohasida quyidagi hikmat paydo bo‘ldi: «Firmaning maqsadini tanlash – bugun yuqori foyda olish yoki ertaga yuqori bozor ulushiga ega bo‘lish orasida tanlashdan iborat».

Bu ifoda mantiqqa va iqtisodiy ma‘noga ega bo‘lsa ham, u muammoni haddan tashqari osonlashtirib yuboradi.

Shunday qilib, firmaning maqsadi – u pirovard natijada nimaga erishmoqchi, vazifalari – qo‘yilgan maqsadga erishish uchun nima qilishi kerak. Amalda marketing quyidagi asosiy vazifalarni hal qilishga mo‘ljallangan:

1. *Mavjud yoki potensial talabni aniqlash yo‘li bilan u yoki bu mahsulot (tovar, xizmat)ni ishlab chiqarish zaruriyatini asoslash.*

2. *Xaridorlar talabiga javob beruvchi mahsulot modellarining nusxalarini yaratish bo‘yicha ilmiy tadqiqot (IT) va tajribaviy-konstruktorlik ishlari (TKI)ni tashkil etish.*

3. *Korxonaning ishlab chiqarish, sotish va moliyaviy faoliyatini tartiblashtirish va rejalashtirish.*

4. *Tovarlarni sotish usullarini takomillashtirish.*

5. *Ishlab chiqarish va sotish sohasida firmaning bosh maqsadlariga erishish uchun uning butun faoliyatini, shu jumladan, transport-tirovka, o‘rash, sotish, reklama, texnik va servis xizmat ko‘rsatishning operativ boshqarilishini tartiblashtirish va yo‘naltirish.*

Marketing funksiyalari uning amaldagi mohiyatini ifodalaydi. Ular tovar siyosati, narxning hosil bo'lishi, kommunikatsiyalar va sotish orqali namoyon bo'ladi. Bunda quyidagi savollarni yechish birinchi galgi vazifa hisoblanadi:

Nimani ishlab chiqarish kerak? Bozorning holati va korxonaning kerakli mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha potensial imkoniyatlari hisobga olinadi.

Kimga sotish kerak? Korxonaning maqsadli bozori va uning talablari o'rganiladi.

Qanday sotish kerak? Marketing harakatlarining kompleksi ishlab chiqiladi (assortiment, narx, o'rash, sotish, reklama va hokazo).

Marketingning umumiy funksiyasini to'rtta yo'nalishga bo'lish mumkin: analitik, ishlab chiqarish, sotish, boshqarish va nazorat.

Analitik funksiya bozorni, iste'molchilarni, firma va tovar strukturasi o'rganish, shuningdek, korxonaning ichki muhitini tahlil qilishdan iborat.

Ishlab chiqarish funksiyasi yangi tovarlarni ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish, moddiy-texnika ta'minotini tashkil qilish va tovarning sifati va raqobatbardoshligini boshqarishga yo'naltirilishini ta'minlaydi.

Sotish funksiyasi tovar harakati tizimini tashkil qilish, servis, TASHSOR tizimi, maqsadli tovar va narx siyosatini olib borish bilan bog'liq bo'lgan masalalarni hal qiladi.

Boshqarish va nazorat funksiyasi strategik va operativ rejalashtirish, marketingni boshqarishning axborot ta'minoti, korxonada kommunikatsiyalar tizimini tashkil qilish va marketing nazoratini o'tkazish bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi.

Marketing tamoyillari uning g'oyaviy yo'nalishini va korxonaning boshqarish tizimidagi marketing yondashuvlarini belgilaydi. Hozirgi sharoitda marketingning asosiy, birlamchi tamoyili muayyan iste'molchilarning muammolarini samarali hal qilishga qaratilgan.

Bozorda tovarning muvaffaqiyat qozonishi u yoki bu tovar mijoz oldida turgan muammoni qanchalik samarali hal qila olishiga bog'liq. Bu yondashuv o'z navbatida, quyidagi tamoyillarda aniqlashadi va rivojlantiriladi:

iste'molchiga yo'naltirilganlik;

talabni prognozlash va shakllantirish;

qarorlarning kompleksligi va ko'p variantlilik;
qarorlarning markazlashtirilmaganligiga urg'u berish va
holatlarni boshqarish;

istiqbolga yo'naltirilganlik;
dasturli-maqсадli yondashuv.

Aynan ana shu tamoyillar marketingning yangi, eng xarakterli belgilarini ochib beradi. Keltiriladigan belgilar to'plami kengayishi yoki torayishi mumkin, lekin asosiy tamoyil – to'liq iste'molchiga yo'naltirish – albatta, mavjud bo'ladi. Pirovard natijada bu tamoyil boshqa hamma tamoyillarning paydo bo'lishi va shakllanishini belgilab beradi.

12.5. Marketing turlari

Marketingning aniq shakllari va mazmuni korxonada faoliyati xususiyatlaridan, uning ichki imkoniyatlari va tashqi shart-sharoitlaridan kelib chiqadi. Bu yerda marketing va boshqa hamma oraliq faoliyat turlarining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun yagona yo'naltiriladigan jarayonga birlashishi sodir bo'ladi, bu esa o'z navbatida turli xil marketing turlarining harakatlanishini belgilab beradi.

Yetakchi mualliflarning ishlarini o'rganib chiqib, rossiyalik tadqiqotchi R.A.Fatxutdinov marketing turlarini faoliyat sohasi va turi, bozorning rivojlanish darajasi va boshqa omillarga bog'liq hodda tasniflash zarur, degan fikrga keladi (12.3-jadval).

12.3-jadval

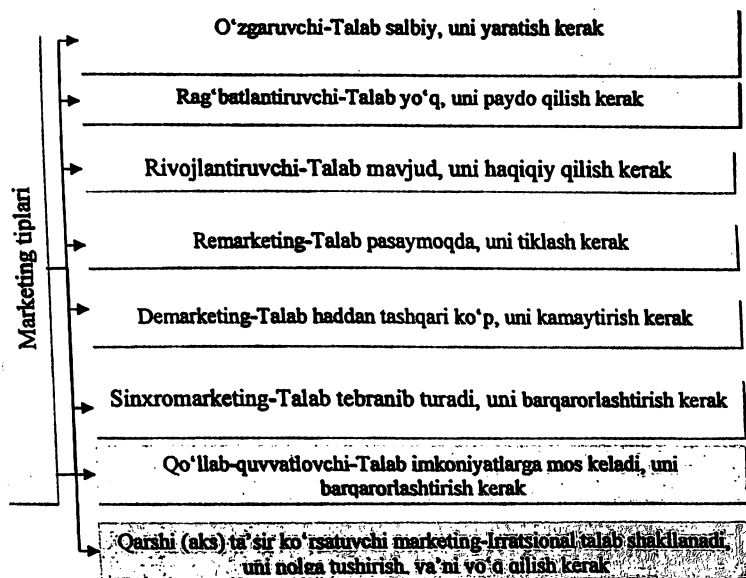
Marketing turlarining tasniflanishi

	Marketing turi	Marketing mazmuni
1. Amal qilish davri	1.1.Strategik marketing	Bozorni strategik segmentlash asosida firma strategiyasini shakllantirish, tovarlar sifatini oshirish, ishlab chiqarishni rivojlantirish va raqobatbardoshlik me'yorlari strategiyasini prognozlash bo'yicha ishlarning kompleksi.
	1.2. Taktik marketing	Bozorni taktik (qisqa muddatli) segmentlash, reklama va tovarlar sotilishini rag'batlantirish bo'yicha ishlar kompleksi

2. Amal qilish sohasi	<p>2.1. Jamoatchilik xususiyatiga ega bo'lgan g'oyalarning marketingi</p> <p>2.2. Joylar marketingi</p> <p>2.3. Ichki marketing</p> <p>2.4. Tashkilotlar marketingi</p> <p>2.5. Xalqaro (global) marketing</p>	<p>Maqsadli guruh (yoki maqsadli guruhlar) tomonidan ijtimoiy g'oya, harakat yoki amaliyotni qabul qilishlariga erishish maqsadida amalga oshiriladigan dasturlarni ishlab chiqish, hayotga tatbiq etish va bajarilishini nazorat qilish</p> <p>Alohida joylar, obyektlarning joylashishiga nisbatan mijozlarning munosabatini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirish bo'yicha faoliyat</p> <p>Firma ichida mijozlar bilan ishlaydigan xodimlarni o'qitish va motivlashtirish bo'yicha amalga oshiriladigan marketing</p> <p>Mazkur firmani qiziqtiradigan hamma shaxslar va tashkilotlarning munosabatini va xatti-harakatlarini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirishga yo'naltirilgan faoliyat</p> <p>Firmaning xalqaro miqyosdagi faoliyati</p>
3. Xatti-harakatlar sohasi	<p>3.1. Iste'mol marketingi</p> <p>3.2. Industriyalashgan marketing</p> <p>3.3. Ijtimoiy marketing</p>	<p>Firmalar va pirovard iste'molchilar, jismoniy shaxslar yoki oilalar o'rtasidagi marketing.</p> <p>Ikkita firma (huquqiy shaxslar) o'rtasidagi marketing</p> <p>Foyda olishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ymaydigan byudjet (davlat) tashkilotlari tomonidan insonlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bo'yicha marketing</p>
4. Faoliyat turi	<p>4.1. Moliyaviy marketing</p> <p>4.2. Innovatsion marketing</p> <p>4.3. Sanoat marketingi</p> <p>4.4. Xizmatlar sohasidagi marketing</p>	<p>Moliyaviy faoliyat sohasidagi marketing</p> <p>Innovatsiyalar, ilmiy-texnika taraqqiyotining yutuqlari, nou-xaularni ishlab chiqish va joriy qilish sohasidagi marketing</p> <p>Sanoat mahsulotiga bo'lgan ehtiyojni qondirish va ishlab chiqarish sohasidagi marketing</p> <p>Xizmat ko'rsatish doirasidagi ehtiyojlarni qondirish marketingi</p>
5. Ta'sir etish usuli	<p>5.1. Bevosita marketing</p> <p>5.2. Televizion marketing</p> <p>5.3. Pochta orqali marketing</p> <p>5.4. Katalog bo'yicha marketing</p>	<p>Vositachisiz marketing</p> <p>Televizion ko'rsatuvlarni qo'llashga asoslangan marketing</p> <p>Pochta-aloqa vositalaridan foydalanadigan marketing</p> <p>Kataloglardan foydalangan holda tovar va xizmatlarni tanlash va reklama marketingi</p>

Marketing turlari o'rtasida muayyan bog'liqlik mavjud. U marketing jarayonlarini har tomonlama va aniq vaziyatda ko'rib chiqishga imkon beradi. Shuni hisobga olish kerakki, vazifalarni yechishda marketologlar bitta emas, balki turli xil marketing turlariga duch kelishlari mumkin. Talab holatiga qarab sakkizta vaziyatni ajratib ko'rsatish o'rinlidir. Ulardan har biriga marketingni boshqarish bo'yicha aniq vazifa mos keladi. Marketing tiplari bozor talabiga va uning orqasida turadigan iste'molchiga ta'sir etish omili sifatida 12.8-rasmda keltirilgan.

O'zgartiruvchi (konversion) marketing – salbiy talabning mavjudligiga bog'liq, bunda bozorning katta qismi mazkur tovar yoki xizmatni inkor qiladi. Shuning uchun mazkur holda o'zgartiruvchi marketingning vazifasi bo'lib qandaydir mahsulotga nisbatan iste'molchilarning salbiy munosabatini ijobiy munosabatga yo'naltirish, narxni pasaytirish va uni samaraliroq siljitish yo'li bilan o'zgartirish hisoblanadi.



12.8-rasm. Talabning har xil holatlarida qo'llanadigan marketing tiplari

Xorijiy amaliyotda o'zgartiruvchi marketingni tamaki firmalari qo'llaydilar, bunda davlatning sog'liqni saqlash, ijtimoiy sug'urta idoralari va jamoatchilikning faol xatti-harakatlari natijasida chekuvchilarning soni keskin kamaymoqda. Mazkur holda marketingning vazifasi bo'lib talabning paydo bo'lishi va uni mahsulot taklifi darajasigacha ko'tarishga yordam beradigan rejani ishlab chiqish hisoblanadi. Tamaki firmalariga kelganda esa, ular yo'qotgan vaziyatlarini tiklash maqsadida tarkibida kanserogen - moddalar kam bo'lgan sigaretalarning maxsus markalarini ishlab chiqish va chiqarish, bir vaqtning o'zida siljitish tizimini kuchaytirish bo'yicha ishlarni olib boradilar.

Rag'batlantiruvchi marketing muayyan tovar va xizmatlarga talabning yo'qligi kuzatilishi bilan tavsiflanadi. Bu yerda iste'molchilarning ushbu tovarga nisbatan befarqligi yoki qiziqishi yo'qligi haqida gap boradi. Marketing vazifasi bo'lib iste'molchilarning mahsulotga nisbatan befarqligini o'zgartirish uchun mahsulotga xos bo'lgan foydali tomonlarini iste'molchilarning ehtiyojlari va manfaatlari bilan bog'lash usullarini qidirib topish hisoblanadi. Rag'batlantiruvchi marketing quyidagi vaziyatlar sabablarining oldini olishga mo'ljallangan: iste'molchilar mahsulotning imkoniyatlarini umuman bilmasligi, to'siqlarni yo'qotish va hokazo. Rag'batlantiruvchi marketingning asosiy qurollari: reklamani kuchaytirish, narxlarni keskin pasaytirish, siljitishning boshqa usullarini qo'llash.

Rivojlantiruvchi marketing xaridorlarning ko'pchiligi mavjud mahsulotlardan qoniqmagan, lekin yashirin talab shaklidagi ehtiyoj mavjud bo'lgan paytda bo'lishi mumkin (masalan, zararsiz sigaretalar, tejamlaroq avtomobillarga talab). Mazkur holda aniq tovar yoki xizmat shaklida mavjud bo'lmagan tovarga potensial talab mavjud bo'ladi. Shuning uchun potensial bozorning o'lchamlarini baholash va potensial talabni haqiqiy talabga aylantira oladigan samarali mahsulotlarni ishlab chiqarish marketing vazifasi bo'lib hisoblanadi. Marketolog potensial talabni aniqlashni va bozorni rivojlantirish uchun kerakli yo'nalishda hamma marketing vositalarini muvofiqlashtirishni bilishi kerak. Marketingning ta'sirchan qurollari sifatida yuzaga keladigan yangi ehtiyojlarga javob beradigan mahsulotlarni ishlab chiqarish, ularni qondirishning sifat jihatdan

yangi bosqichiga o'tish, reklamadan foydalanish va aniq iste'molchilar guruhlariga mo'ljallangan, o'ziga xos mahsulot imidjini yaratish.

Remarketing – bu pasayib boruvchi talab sharoitida ilgari marketing kompleksini qaytadan anglash asosida uni tiklash maqsadida qo'llanadigan marketing turi. Marketingning asosiy vazifasi talabni jonlantirishning yangi imkoniyatlarini axtarishdan iborat, ya'ni: tovarga yangi xususiyatlarni berish orqali tovarning hayotiy davrini uzaytirish, yangi bozorlarga kirib borish va hokazo. Umuman olganda, talabning pasayishi vaziyatlari hamma tovar va xizmatlar uchun, har qanday davrlar uchun xos. Shuning uchun marketologlar shuni nazarda tutishlari kerakki, talab pasayish tendensiyasiga ega bo'lganda, kelajakda bozorni boshqa tomonga yo'naltirish bo'yicha chora-tadbirlar bo'lmaganda u yanada pasayishi va shu orqali yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish yo'llarini cheklab qo'yishi mumkin.

Sinxrommarketing – bu bozorning shunday vaziyatiki, unda talab vaqt jihatidan tovarlarni taklif qilish tuzilmasiga mos kelmaydigan mavsumiy yoki boshqa tebranishlar bilan xarakterlanadi. Bunda talab korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlaridan ancha ortiq bo'lishi mumkin yoki, aksincha, mazkur tovarni ishlab chiqarish hajmi bozor segmentining talablaridan ko'proq bo'lishi mumkin. Masalan, muzeylarning ish kunlarida kamroq mijozlarga ega bo'lishi yoki shahar transporti xizmatlariga talab hatto kun davomida o'zgarib turishi mumkin. Kurort hududlari aniq ifodalangan mavsumiy tebranishlarga ega. Sinxrommarketingda talab tebranishlarini silliqlashtirish (nomuntazam talab) egiluvchan narxlar, siljitish usullari va marketingning boshqa qurollari yordamida amalga oshirilishi mumkin.

Qo'llab-quvvatlovchi marketing to'liq talabning mavjudligini xarakterlaydi, ya'ni bunda tovar va xizmatlarga talabning darajasi va tarkibi taklifning darajasi va tarkibiga to'la mos keladi. Bunday marketing turining vazifasi odatda, to'laqonli talab sharoitida uning darajasini iste'molchilarning istaklari tizimi va raqobatning kuchayishini hisobga olgan holda saqlab turish hisoblanadi. Bu yerda marketolog birinchi navbatda savodli narx siyosatini o'tkazishi, sotishning zaruriy hajmini saqlab turishi, sotish faoliyatini

rag'batlantirish va o'zgaruvchan xarajatlar ustidan nazoratni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan bir qator taktik tadbirlarga e'tibor berishi kerak. To'laqonli marketingga eng yaxshi misol «Djeneral motors» kompaniyasining faoliyati bilan bog'liq. 20-yillar o'rtalarida kompaniya «Ford» kompaniyasini orqada qoldirishga muvaffaq bo'ldi. Ushbu kompaniya o'rta amerikalik uchun narxlari past bo'lgan, bir xil qora rangga bo'yalgan «T» ford modeliga o'zining zamonaviy, keng rang gammasida ishlab chiqilgan avtomobil modelini qarama-qarshi qo'ydi.

Demarketing haddan tashqari katta talab sharoitida, ya'ni tovar yoki xizmatga bo'lgan talab taklifdan ancha katta bo'lgan holda qo'llanadi. Uning vazifasi salbiy bozor hodisalari, masalan, chayqovchilikni yo'qotish maqsadida talabni vaqtinchalik yoki doimiy pasaytirish usullarini topish hisoblanadi. Haddan tashqari talabni pasaytirish tovar yoki xizmatlar narxlarini oshirish, reklama kompaniyasini va sotilishlarni rag'batlantirishni to'xtatish orqali hal qilinishi mumkin.

Qarshi (aks) ta'sir ko'rsatuvchi marketing sog'liq uchun zararli bo'lgan yoki jamoatchilik nuqtayi nazaridan noratsional bo'lgan u yoki bu mahsulotlar (sigaretalar, narkotik -moddalar, pornografiya)ga irratsional (aqlidan tashqari) talab mavjud bo'lganda amal qiladi. Agar demarketing yaxshi sifatli tovarga talabni qisqartirish bilan bog'liq bo'lsa, qarshi (aks) ta'sir ko'rsatuvchi marketing tovarni zararli, yomon qilib ko'rsatadi. Mazkur holda insonlarni zararli mahsulotlarni iste'mol qilishdan voz kechishlariga undash eng maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bunda marketingning narx qurollari bo'lib narxlarni keskin ko'tarish, bu tovarlarga hammaga yo'l ochiqligini cheklash bo'lishi mumkin.

XII bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Marketing ehtiyoj va muhtojlikni ayriboshlash orqali qondirishga qaratilgan inson faoliyatining turidir. Marketing vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri - bu ishlab chiqarish hajmining ortib borishi, yangi tarmoqlarning vujudga kelishi, tovar turining ko'payishi va tadbirkorlar o'rtasida mahsulotni sotish muammosining vujudga kelishidir.

Muhtojlik – kishini biron-bir narsani yetishmasligini his etishidir.

Ehtiyoj – individ shaxsning madaniy darajasiga asosan maxsus shaklga muhtojlikdir.

Talab – bu xarid quvvatiga ega bo‘lgan ehtiyoj.

Talab – mavjud, potensial hamda xohish talabga bo‘linadi.

Tovar – bu ehtiyojni yoki muhtojlikni qondira oladigan hamda bozorga e‘tiborni tortish, sotib olish, ishlatish yoki iste‘mol qilish maqsadida taklif etilgan barcha narsalardir.

Marketing asosida bozorni har taraflama o‘rganish yo‘nalishlarining asosiylaridan quyidagilarni ko‘rsatib o‘tish mumkin:

talabni o‘rganish;

bozor tarkibini aniqlash;

tovarni o‘rganish;

raqobat sharoitlarini tadqiq qilish;

sotish shakli va uslublarini tahlil etish.

1908-yili tijorat marketing tashkiloti ilk bor tashkil topdi. 1926-yilda AQShda marketing va reklama milliy uyushmasi tashkil topdi, keyinchalik uning negizida Amerika Marketing jamiyati barpo etildi, bu jamiyat 1973-yili Amerika Marketing uyushmasi nomini oldi. Biroz keyinroq bunday uyushma va tashkilotlar G‘arbiy Yevropa mamlakatlari va Yaponiyada ham paydo bo‘ldi.

50-yillarda boshqarish konsepsiyasining ilk asosini sotish hajmi, ishlab chiqarish va muomala xarajatlari darajasi, daromad, foyda va boshqa ko‘rsatkichlarning uzoq muddatli o‘zgarishlarini aniqlash tahlil qilindi. Shunga ko‘ra bozordagi ish faoliyatini bir yildan besh yilgacha moslashtirish ko‘zda to‘tilgan.

60-yillarga kelib bozordagi o‘zgarishlarga qarab strategik rejalashtirishni amalga oshirish masalasi ilgari surildi va hal qilindi.

70-yillarga kelib, marketingning shunday konsepsiyasi ishlab chiqildiki, u iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlar hayotiga mustaqil kirib bordi.

Marketing o‘z rivojida bir qadar evolyutsiya taraqqiyot bosqichini kechdi. Bu evolyutsiya bir-biri bilan izchil tarzda almashadigan uch yirik davrni o‘ziga qamraydi: *birinchi davr* - marketing konsepsiyasi «ishlab chiqarish konsepsiyasi» - «mahsulot ustunligi» tarzida belgilanadi, bunda eng muhim masala yaxshi tovar ishlab chiqarish va uni

xaridorga arzon narxlarda sotish, deb hisoblanadi. Konsepsiya shiori - «imkoni boricha ko'proq tovar ishlab chiqar, chunki bozor talabi cheksiz»;

ikkinchi davr «sotish konsepsiyasi» nomini oldi. Bunda firmaning mahsulotini «mana tovar tayyor, kelavering va savdolashing» shiori bilan sotishni mo'ljallash birinchi o'ringa chiqadi.

Marketingni ishlab chiqarishni boshqarish va bozor yo'nalishidagi savdo sotiqlarning yagona bir tizimi sifatida ikki jihatdan qarab chiqish zarur. *Birinchi* - boshqaruv marketingi korxonani boshqarishdagi muayyan tafakkur tarzidan iborat. *Ikkinchi jihat* - marketing bozorida bevosita olib boriladigan faoliyat, deb qaraladi. Agar marketing ishlab chiqarishni boshqarish tizimi sifatida «korxonaning tafakkur tarzi» hisoblansa, bozordagi bevosita faoliyatdan iborat bo'lgan marketing korxonaning «harakat tarzini» shakllantiradi, marketingning turli usul va vositalaridan tashkil topadi va jamlanib, marketing-«miks»ni vujudga keltiradi.

Tayanch iboralar

Marketing, bozor faoliyati, marketing konsepsiyalari, strategik marketing, global marketing, konsyumerizm, yashil marketing, sotuvchi bozori, xaridor bozori, rag'batlantiruvchi marketing, o'zgartiruvchi (konversiyon) marketing, rag'batlantiruvchi marketing, rivojlan-tiruvchi marketing.

Nazorat uchun savollar

1. Marketing nima va uni o'rganish zaruriyatining asosiy sabablari nimada?
2. Marketing konsepsiyasini samarali qo'llayotgan bir nechta korxonalarni sanab bering va o'z fikringizni asoslang.
3. Marketingning asosiy maqsadlarini ayting. Korxonani maksimal darajada marketingga yo'naltirish uchun qanday xatti-harakatlarni amalga oshirish kerak?
4. Marketing tiplarining asosiy farqli belgilari nimalardan iborat?

5. Keltirilgan konsepsiyalardan qaysi biri, fikringazcha, uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashi mumkin?

6. Yangi sharoitlarda yashab qolish va muvaffaqiyatga erishish uchun korxonalar qanday chora-tadbirlarni qo'llashi kerak?

7. Bir nechta savdo korxonalariga tashrif buyuring va ularning faoliyatini tahlil qiling. Ular marketingning asosiy vazifasini, ya'ni iste'molchilarni maksimal qondirishni qay darajada bajarishini tushuntirib bering. Ularni faol ishlashga undash uchun qanday chora-tadbirlarni taklif qilasiz?

Kompaniya keysi. "Abou Shakra Restorani": an'anaviy yo'l bilan iste'mol qiymatini yaratish

"Abou Shakra" Misrdagi ko'mirda pishiriladigan grilda go'sht, kabob va tiftellari bilan mashhur bo'lgan restoran tarmog'i hisoblanadi. 1947-yilda, Ahmed Abou Shakra o'zining birinchi "Abou Shakra" restoranini Misrning mashhur markaziy shahri bo'lmish "El Kasr El Einy"da ochadi. Birinchi restoran bu mijozlarni jalb qiladigan hududda joylashmagan lekin, bu sog'lom, mazali va tarkibi yaxshi boyitilgan taomlar joylashgan joyidan ko'ra muhimroq ekanligiga ishongan "Abou Shakra" ni o'z harakatidan to'xtata olmadi.

Boshida restoran menyus juda oddiy edi. U asosan Misrdagi boshqa oshxonalar taklif etadigan standard an'anaviy taomlardan tashkil topgan edi. "Abou Shakra" mijozlarga notanish toamlarni taklif etish bilan bog'liq turli xatarlardan qochish uchun oddiy va an'anaviy menyusini saqlab qoldi. Natijada u yuqori sifatli an'anaviy mashhur taomlarni taqdim etishga e'tibor qaratdi.

Raqobat bozorida muvaffaqiyat qozonish

"Abou Shakra" restorani ilk bor tashkil etilganda, bugungi kunda keng tarqalgan Hindcha, Xitoycha va Italiyancha restorinlar tipidagi oshxonalar turi mavjud emas edi. Yuqorida ta'kidlanganidek, "Abou Shakra"ning raqobatchilari o'sha paytda an'anaviy sharqiy Misr taomlarini taklif etishgan va boshqa millatga taalluqli oshxonalarning kamligi sababli u butun bir bozor bilan bema'lol raqobatlashgan. Ana

shunday yuqori raqobatli bozorda biznes boshlash juda qiyin bo'lgan va "Abou Shakra" uchun uning raqobatchilaridan ustunlikni beruvchi biror narsa taklif etish juda zarur edi. Bu ustunlik uning raqiblari tomonidan taqdim etilmagan yuqori darajadagi iete'mol qiymati edi.

"Abou Shakra" restoranlari uning raqiblari ustidan amalda ustunlikni bergan mijoz qonqishi va ularga yaratilgan qulayliklarga doimiy e'tibor berishni saqlab qoldi. Bu esa uning muvaffaqiyati sabablaridan biri edi. Ishtiyoq bilan tayyorlangan boshang taomlarga qaratilgan ahamiyat va mehmonlarga esda qolarli tajribani taqdim etish "Abou Shakra"ning uzoq vaqt mavjudligiga sabab bo'ldi. U tashkil etilganidan beri shunday qarashga amal qilib kelmoqda. Bu esa uning ikkinchi muvaffaqiyat siri hisoblanadi. Biz endi "Abou Shakra" bu qarashlarini amaliyotga qanday joriy qilishi va iste'mol qiymatini taklif etishiga e'tibor qaratamiz.

"Abou Shakra" barcha tarmoqlari kunlik talab qiladigan yangi go'st va parranda go'shtlarini ta'minlab beradigan fabrikasiga ega. G'osht mol va qo'zichoq g'oshtidan iborat yuqori sifatga ega. Go'sht fabrikaga har kuni yetkazib beriladi va hukumat veterinariy inspeksiyasi go'shtning sifati yaxshiligi va tozaligini kafolatlaydi. Fabrika go'shtning tozaligini saqlab qolish uchun yetarli xaroratni ta'minlab beradigan zamonaviy texnologiyalar bilan jihozlangan.

Mava va sabzavotlar kunlik yetkazib beriladi va ularning sifatini ushlab turish uchun foydalanish muddatigacha maxsus joylarda saqlanadi. "Abou Shakra"ning sifat nazorati bo'limi barcha tayyor mahsulotlarning sifati buzilmasligini ta'minlaydi. Kompaniya "SGS Egypt" bilan sog'lik, havfsilik va gigiyenik tajribalari borasida maslakdosh bo'lishi uchun shartnoma imzolagan.

"Abou Shakra" menyu tarkibi 60 yil mobaynda juda ham kam o'zgardi.

"Abou Shakra"ning bosh maqsadi taklif etilgan taomlarni mukammal tayyorlash maqsadida menyuni oddiy qilib saqlab qolishdir. Bu esa mijozlar sodiqligiga sabab bo'ladi va mijozlar o'zlari ataylab o'zlari yoqtirgan taomlarini tanlash uchun kelishadi. Bu esa "Abou Shakra"ni Misrdagi sharqona taomlar uchun eng yaxshi joyga aylantirdi.

Menyuni oddiy saqlash turli ta'minotchilardan turli ingredientlarni xarid qilishdagi xarajatlarning qisqartirilishiga sabab bo'ladi.

"Abou Shakra"ning menejerlari har bir kichik detalga e'tabor qaratishadi. Ular har bir restoranning tozaligi va oshxonalarining tozalik standartlariga javob berishini nazorat qilishadi. Har bir idish va kesuvchi vositalar sanitariya va xavfsilik maqsadida sterilizatsiya jarayonidan o'tkaziladi. Stolning usti mijozlar o'zlarini gigiyenik muhitda ovqatlanishayotganini his qilishlari uchun maxsus tozlash vositalari yordamida artiladi.

Mijozlar xizmatiga e'tibor qaratish

"Abou Shakra" restorani mijozlarni xursand qilish uchun faqat taomlariga bog'lanib qolmaydi, balki u mijozlarga yuqori darajadagi xizmatlarni taqdim etuvchi mahoratli xodimlariga ham tayanadi. Ular sog'lom, do'stona va jo'shqin xodimlarni ishga yollaydi. "Abou Shakra" mijozlarning qoniqishi nuqtayi nazaridan xodimlarni o'qitish muhimligini angladi va bu o'zlarining shaxsiy o'quv markazlarini tashkil etishlariga olib keldi. Markaz mijozlarga munosib xizmatlarni ko'rsatishda xodimlarga yetarli bilimlarni ta'minlab bera oladigan mahortali jamoaga ega. Kompaniy uning eng buyuk aktivlari bu uning xodimlari ekanligiga ishonadi. "Abou Shakra" raqobat bozorida kompaniya standartlarini saqlab qolish uchun xodimlarini o'qitishga va qayta tayyorlashga katta investitsiya kiritadi. Kompaniyaning eng asosiy tamoyillaridan biri bu xodimlarga g'amxo'rlik qilinsa, xodimlar mijozlarga yaxshi g'amxo'rlik qiladi.

Xalqaro bozorga chiqish

"Abou Shakra"ning asl mijozlar bazasi uning taomlari yoki xizmatlari sifatida emas balki, uning sekin o'sib, kengayish strategiyasiga ham bog'liq. "Abou Shakra" restoranlarini har bir burchakda uchrata olmaysiz: 65 yildan keyin Misr bo'ylab faqat 12 ta joyda faoliyat yuritadigan shaxobchasini ko'rasiz xolos. "Abou Shakra" o'rtacha sifatli ko'p shaxobchalardan ko'ra yuqori sifatli kamroq shaxobchaga ega bo'lishga e'tibor qaratadi. Yangi

shaxobchalar faqatgina “Abou Shakra” xizmatlari bilan bog‘liq talablarga javob bera oladigan xodimlar tayyorlangandagini ochilishi mumkin. Qohiradan tashqarida birinchi tarmog‘ini ochishga 56 yil vaqt ketdi.

“Abou Shakra”ning mahhurligi Misrdan tashqariga ham yoyilgan. Sayohatlari davomida “Abou Shakra” taomlaridan iste‘mol qilgan xorijda yashovchi mijozlar uning filiallarini xorijda ham ochishlarini iltimos qilishmoqda. 2005-yilda Saudiya Arabistonida va 2007-yilda Quwaytda uning filiali ochilishi “Abou Shakra” uchun ulkan voqea bo‘ldi.

Bunday kengayish oson bo‘lmadi va restoranlari uchun maqbul joy topishda oldindan katta tadqiqot olib borildi. Birinchidan, “Abou Shakra” kunlik faoliyat uchun zarur ingrediyentlarni yetkazib beradigan ta‘minotchilarni topishi kerak edi, bu juda muhim omil edi, chunki “Abou Shakra” muvafaqqiyat qozonishi uchun biror-bir yangi filialda taklif etilayotga taom Misrdagi kabi sifatli bo‘lishi kerak edi. Xodimlar ham mijozlarga yuqori darajadgi xizmatlarni taqdim etishlariga ishonch hosil qilish uchun xuddi Misrdagi kabi jalb qilinishi va o‘qitilishi kerak edi.

O‘zining oddiyligi, lekin maqsadli strategiyalari singari “Abou Shakra” reklamaga ko‘p pul sarflamas edi. Kompaniya uning mijozlari va ularning oilasi hamda do‘stlarining og‘izdan og‘izga o‘tadigan tavsiyalariga tayngani tufayli u faqatgina byudjetining kichik qisminigina televizion va gazeta reklamalariga ajratadi. “Abou Shakra” asosiy maqsad mijozlar haqida qayg‘urish va bu yuqori sifatli taom va xizmatlar reklamaga pul sarflashdan yaxshiroq ekanligini ta‘minlashiga ishonadi. Qoniqish hosil qilgan iste‘molchilar eng yaxshi reklama vositasi hisoblanadi. Ular o‘zlarining “Abou Shakra”dagi ijobiy tajribalari borasida do‘stlari va oila a‘zolariga aytishadi. Va ular reklamalardan ko‘ra o‘zlariga yaqin bo‘lgan insonlarning tavsiyalariga ishonishadi. Bu esa ko‘plab kompaniyalar millionlab sarf etib, ko‘zlangan natija ola olmayotgan reklamalarga ko‘p pul sarflashning o‘rniga kompaniya uchun xarajatlarni kamyatirishdagi strategiya hisoblanadi.

Kop`chilik “Abou Shakra”ning 65 yillik merosi uzoq yashay oladimi yoki yo‘qmi, deb savol bera boshlashdi. Uning restoranlari

asoschisi va uning sherigi bo'lgan Husseyn va Ahmed Abou Shakra tomonidan boshqariladi. Ular barcha xodimlari amal qilishi uchun smarali loyihani chizib berishgan. Ular munosib xodimlar jalb qilinib, to'g'ri o'qitilsa, va ularga ishlashlari uchun yaxshi sharoit yaratib berilsa, unda biznesning muvafaqqiyati muqarrarligiga ishinishadi.

Ahmed Abou Shakra, (kompaniya prezidenti) kompaniya amal qiladigan strategiyani shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. U uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni barcha uchun tushunarli oson tarzda batafsil yoritib bergan. Kunlik operatsiyalar u tomonidan tashkil etiladi va nazorat qilinadi va unga menejerlarning bayonot berishining samarali tizimini yaratgan.

Husseyn Abou Shakra kompaniyaning vitse prezidenti va kompaniyaning moliyaviy maqsadlarini ta'minlaydi. U kompaniyaning byudjeti va moliyaviy hisobotlarini tayyorlanishiga maslahatchilik qiladi. President singari u ham moliya menejerlarini unga kunlik operatsiyalar haqida hisobot berishlarining samarali strukturasi joriy etgan.

“Abou Shakra” ning merosi uning asoschilari va ularsiz davom etadi. Chunki “Abou Shakra” maqsad va strategiyalar asosida tashkil etilgan korporatsiyadir. Bu biznes meros uning asoschilaridan ham kattaroqdir va agar biznes maqsadlari amlaga oshirilsa va mijozlar birinchi o'ringa qo'yilishi davom etsa, bu kompaniya uzoq yashaydi.

Nazorat uchun savollar

1. “Abou Shakra”ni mijozlarga taqdim qiladigan qiymat nuqtayi nazaridan tasvirlab bering.

2. Siz “Abou Shakra”ni yuqori o'suvchi strategiyani ishlab chiqishi lozim deb o'ylaysizmi?

3. “Abou Shakra” reklamaga ko'proq pul sarflashi lozimmi?

4. “Abou Shakra” ni merosining noan'anviy oshxona turiga o'tishi va taomlari ta'minotini o'zgartirishi bilan davom etadi, deb o'ylaysizmi?

5. “Abou Shakra” mijozlariga qiymat yetkazib bera oladigan boshqa usullarni taklif eting.

XIII BOB. MARKETING TIZIMIDA AXBOROT TA'MINOTI

13.1 Marketing axboroti turlari

Ma'lumki, marketing axboroti marketing faoliyatida qaror qabul qilish uchun asos hisoblanadi, shuningdek, qaror qabul qilgandan keyin olingan natijalarni tahlil qilish uchun ham zarur. Ko'pgina marketologlarning ta'kidlashicha, axborot bilan bog'liq faoliyat butun marketing faoliyati hajmining uchdan bir qismidan tortib yarmigachasini tashkil qiladi.

Iqtisodiy amaliyotda qo'llaniladigan marketing axboroti quyidagi mezonlar bo'yicha tasniflanishi mumkin.

Marketing maqsadlariga mo'ljallangan axborotni bir nechta guruhlariga bo'lish mumkin. Xususan, bozor va uning konyunkturasi haqidagi axborot, sotish (savdo)ning uslublari va shakllari haqidagi axborot va nihoyat, o'z korxonasi haqidagi axborot.

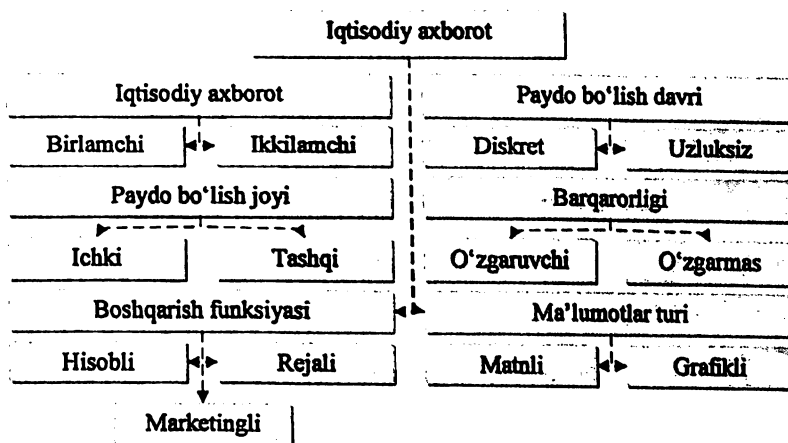
Korxonada shakllanayotgan axborotlar massivi bir martalik marketing tadqiqotlarini o'tkazish hisobiga va marketing axborotini to'plash, ishlov berish va tahlil qilish natijasida davriy ravishda kengayishi va yangilanishi kerak.

Marketing axborot tizimi (MAT) korxonaning marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash, jamlash va ishlov berishning usullari, uslublari, tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarining yig'indisi, deb ta'riflanadi. MAT korxonani boshqarishdagi axborot tizimining eng muhim tarkibiy qismidir.

MATning o'ziga xos tomoni shundan iboratki, u axborotning ichki va tashqi manbalaridan foydalanib bozor bilan aloqalarning rivojlanishini ta'minlaydi. Marketing axborot tizimining taxminiy modeli 13.2-rasmda keltirilgan.

Ba'zi menejerlar o'zlariga haqiqatda qanday axborot kerakligi haqida obdon o'ylamasdan qanday axborotni olish qo'llaridan kelsa, shuni qidirishadi. Ortiqcha axborot ham xuddi kam axborot singari

zararli bo'lishi mumkin. Ba'zi menejerlar ular bilishi kerak bo'lgan ma'lumotlarni tushurib qoldirishlari mumkin, yoki ular ega bo'lishlari lozim bo'lgan axborotlarni qanday qilib topishni bilmasliklari mumkin. Misol uchun, menejerlar o'z brendlari haqida iste'molchilarning onlayn ijtimoiy tarmoqlar va turli blog(blog)lardagi yoqimli va yoqimsiz muhokamalari haqida ehtimol bilishlari zarurdir. Chunki ular bunday muhokamalar haqida bilishmaydi, hatto ular haqida so'rashni o'ylashmaydi ham.



13.1-rasm. Iqtisodiy axborotning tasniflanishi

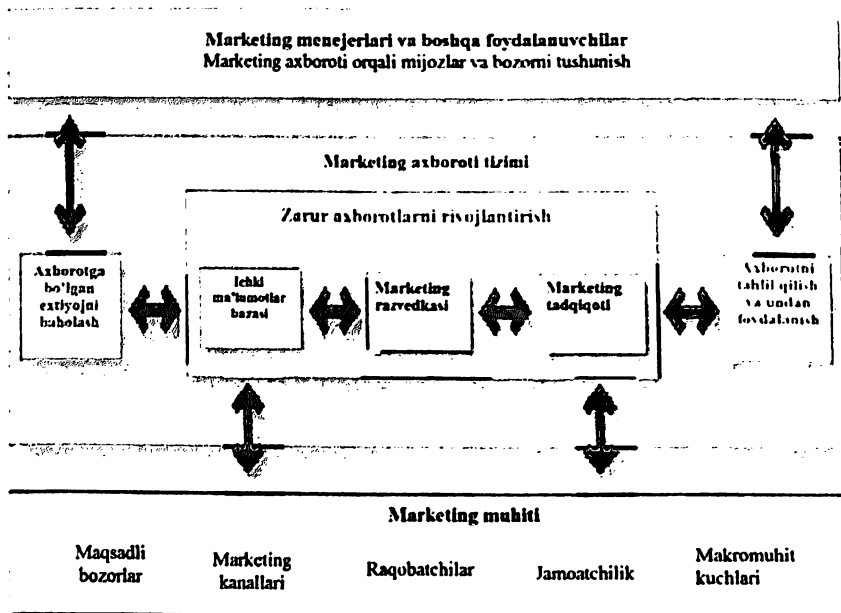
MAT qaror qabul qiluvchilarga iste'molchilar haqida yanada yaxshiroq tushunchaga ega bo'lishlari va marketingning asosiy qarorlarini qabul qilishlari uchun o'zlari ega bo'lishlari lozim bo'lgan axborotlar bilan ta'minlashda marketing muhitini nazorat qilishi kerak.

Nihoyat, axborotni olish, tahlil qilish, saqlash va uni yetkazish xarajatlari juda tez o'sishi mumkin. Qo'shimcha axborotlardan olingan ma'lumotlar qiymati bu axborotlarga sarflangan xarajatga arziydimi, yo'qmi kompaniya bu haqda to'g'ri qaror qabul qilishi kerak.

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, korxonadagi axborot tizimlari turli xil rivojlanish bosqichida bo'lishi mumkin, shu jumladan:

– ma'lumotlarni hisobga olishning oddiy modeli;

- marketing hisobotlari tizimi;
- turli hisob-kitob modellarini qo'llashga mo'ljallangan tizimlar;
- marketingni prognozlash tizimi va hokazo.



13.2-rasm. Marketing axboroti tizimi⁴¹

Zamonaviy marketingning axborot tizimi quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi:

1. Marketing faoliyatini shakllantirishda korxonaning ichki imkoniyatlaridan samarali foydalanish.

2. Korxonaning bozordagi marketing faoliyatining strategik va operativ qarorlarini ishlab chiqish uchun tashqi sharoitlarning rivojlanishi haqidagi axborot.

3. O'ziga xos xarakterdagi qo'shimcha ma'lumotlarni olish maqsadida korxonada o'tkaziladigan maxsus marketing tadqiqotlari natijalari haqidagi axborot.

⁴¹ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil.

4. *Marketing axborotiga ishlov berish tizimi (ma'lumotlarni yig'ish, ularni tahlil qilish va prognozlash uchun zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalangan holda).*

MATning asosiy vazifasi marketing qarorlarini qabul qilishda noaniqlikni kamaytirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni doimo to'plab borishdan iborat.

Tashqi manbalardan ma'lumotlar asosan marketing razvedkasi va marketing tadqiqotlari asosida olinadi.

Raqobatbardosh marketing razvedkasi. Raqobatbardosh marketing razvedkasi-jamoatchilik uchun ochiq bo'lgan iste'molchilar, raqiblar va bozordagi o'zgarishlar to'g'risidagi axborotni tizimli tarzda yig'ish va uni tahlil qilish hisoblanadi. Raqobatbardosh marketing razvedkasining maqsadi raqiblarning harakatini baholash va belgilash, mijozlar muhitini tushunish orqali strategik qarorlar qabul qilishni yaxshilash hamda yuzaga keladigan imkoniyat va tahdidlar haqida oldindan ogohlantirishdan iborat. Marketing razvedkasida



• Missiya nazorati: “Pepsico”ning “Gatorade” brendi u bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy media xarakterlarni kuzatuvchi yirik nazorat markazini tashkil qilgan.

foydalaniladigan uslublar mijozlarni to'g'ridan to'g'ri kuza-tishdan tortib kompaniyaning o'z ishchilaridan o'tkaziladigan so'-rovnomalari, raqib mahsulotla-rini o'rganish va Internetni tad-qiq qilishgacha farqlanadi. Yax-shi marketing razvedkasi marke-tologlarga iste'molchilar o'z brendlari haqida qanday suhbat qilishlari va u bilan bog'lanish-larini chuqur tushunish imkonini beradi. Ko'plab kompaniyalar

maxsus tayyorgarlikdan o'tgan kuzatuvchilar guruhini iste'molchilar kompaniya mahsulotini qanday ishlatishi va uhaqida qanday fikrda ekanliklarini bilish maqsadida ular bilan muloqotga kirishi va ularga qo'shilishi uchun yuborishadi. Boshqalari doimiy ravishda iste'molchilarning onlayn muloqotlarini kuzatib borishadi.

- Misol uchun, “Pepsico”ning “Gatorade” brendi brend bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy media harakatlarni kuzatuvchi yirik nazorat markazini tashkil qilgan.

“Gatorade” Missiya Nazorat markazi kompaniyaning Chikago-dagi shtab kvartirasining markazida joylashgan bo‘lib, u kompaniya brendini ijtimoiy tarmoqlar orqali kuzatib boruvchi to‘rt nafar a‘zodan iborat Missiya Nazorat jamoasi xizmat qiluvchi “Gatorade”ning nerv markazi bo‘lib xizmat qiladi. Agar biror kim “Facebook”, “Twitter”, birorta blog yoki boshqa ijtimoiy media tarmoqlarda “Gatorade” brendiga taalluqli biror narsani e‘tirof etishsa, u Missiya Nazorat markazidagi oltita katta ekranlarning birida dahol turli vizual tasvir va ko‘rsatkichlar orqali namoyish etiladi. Xodimlar onlayn reklama va veb traffiklarni ham kuzatib borishadi.

“Gatorade” o‘z mahsuloti, marketing harakati va mijozlar bilan munosabatlarini takomillashtirish uchun Missiya Nazorat markazida nimani ko‘rishsa va o‘rganishsa, shundan foydalanishadi. Misol uchun, ular “Gatorade evolyutsiyasi” kompaniyasini kuzatish jarayonida, jamoa mashxur rep qo‘shiqchi Devid Baner tomonidan kuylangan qo‘shiqni ijtimoiy tarmoqlarda juda ko‘p marotaba muhokama qilinayotganini payqab qolishdi. 24 coat ichida ular Baner bilan bog‘lanib, uning qo‘shig‘ini jamoat uchun to‘liq versiyasini qo‘shiqchi bilan qayta ishlab, uni “Gatorade” mijozlari va ishqibozlariga “Facebook” va “Twitter” orqali yuborishdi. Ijtimoiy media muloqotlarini kuzatishdan tashqari jamoa a‘zolari bazida bu muhokamalarga o‘zlari ham qo‘shilib ketishadi.

Ko‘plab kompaniyalar hattoki, mijozlarnig onlayn muloqotlarini tinglaydigan va undan olingan ma‘lumotlarni marketing qarori qabul qiluvchilarga yuboradigan *bosh tinglovchi mutaxassislarini* ham tayinlashgan. “Dell” kompaniyasi ikki yil avval “Tinglash yetakchisi” lavozimini joriy qilgan. “Bizning tinglash yetakchimiz kompaniyadagi haqiqiy xodimlar mijozlarimiz internetda biz haqimizda nimani muhokama qilishayotganidan boxabarligiga va ular mijozlar bilan bog‘lana olishlari mumkinligiga ishonch hosil qilishda judda jiddiydir” deydi “Dell”ning marketing menejeri.

Kompaniyalar raqiblarning faoliyatini ham faol kuzatib borishlari kerak. Firmalar raqobatbardosh marketing razvedkasini raqiblarning

harakatlari va strategiyalari, yangi mahsulotning yaratilishi, yangi va o'zgarayotgan bozor hamda potensial raqobat kuchlaridan ertaroq boxabar bo'lishda foydalanishadi.

Ko'pincha raqiblar razvedkasi kompaniya ichidagi ish boshqaruvchilar, injinerlar va olimlar, xarid agentlari orqali ham yig'ladi. Shuningdek, eng muhim razvedka ma'lumotlarini ta'minotchilardan, vositachilardan va eng asosiysi mijozlardan ham olinadi. U raqiblarning veb sahifalarini kuzatishi mumkin va internetdan alohida raqiblarning brend yoki nomlari, turli tadbirlari, ulardagi rivojlanish jarayonlarini qidirishda va bu bo'yicha nimalar sodir bo'lishini kuzatishda foydalanishadi. Raqib brendlar haqidagi online muloqotlarni kuzatish va uni yozib borish kompaniyaning o'z brendi haqidagi muhokamalarni kuzatish va yozib borishdek oshkora hisoblanadi. Razvedkachilar o'n minglab ma'lumotlar bazasini sinchkovlik bilan o'rganshadi. Ularning ba'zilar bepul. Misol uchun, AQSh Xavfsizlik va Ayirboshash Komissiyasining ma'lumotlar bazasi jamoat raqobatchilari to'g'risidagi ko'plab axborotlarni taqdim qiladi shuningdek, AQSh Savdo belgisi va Patent Ofisi ma'lumotlar bazasi kompaniyalar taqdim qilgan patent ma'lumotlarini oshkor qiladi. kompaniyalar "Hoover's", "LexisNexis" va "Dun & Bradstreet" kabi 3000 mingdan ortiq ma'lumotlar bazasi va online qidiruv xizmatlariga pullik a'zo bo'lishlari mumkin. Buguning marketologlari klaviaturaning bir necha tugmachasi uzoqligidagi juda katta ko'lamli axborotga egadirlar.

Razvedka o'yini ikkala yo'ldan boradi. Raqiblar tomonidan o'ylab chiqilgan marketing razvedkasi urinishlariga duch kelgan holda, aksariyat kompaniyalar o'zlarining shaxsiy ma'lumotlarini himoya qilish uchun qadam tashlamoqdalar. Masalan, "Apple" xavfsizlikka juda odatlangan va bu odatni xodimlariga ham o'rgatgan. "“Apple”da hamma narsa sir hisoblanadi” deydi kompaniya mutaxassislaridan biri. "Apple" yangi mahsulotini uni ommaga e'lon qilish muddati kelmagunicha yashirin holda qolishini xohlaydi. Yangi mahsulot ommaga tanishtirilishidan oldin yangi mahsulot haqidagi ayrim ma'lumotlarning oshkor qilinishi raqiblarning javob berishi uchun vaqtni yuzaga keltiradi, mijozlar qiziqishini orttiradi va amaldagi raqib mahsulotlar sotuv hajmini kamaytiradi. Shuning uchun

“Apple” xodimlarini “bo’sh lablar-cho’kkan kema kabidir” degan qarashga o’rgatadi. Kompaniya do’konlaridan birida sotuvga qo’yilgan “Apple” futbolkasida shunday yozuv bor: “Men “Apple” kempusiga tashrif buyurdim, lekin bu men aytishga ruxsat etilganining hammasidir.”

Marketing razvedkasidan foydalanish holatlarining ortishi axloqiy masalalarni ham yuzaga keltiradi. Ba’zi razvedka texnikalari axloqiy jihatdan munozaralidir. Aniqroq qilib aytganda, kompaniyalar jamoatchilik uchun oshkora bo’lgan axborotdan foydalanishlari lozim. Biroq ular o’ta shaxsiy ma’lumotlarni olishga harakat qilmasliklari lozim. Razvedka orqali axborotlarni qo’lga kiritishda kompaniyalar qonuni yoki belgilangan axloq kodeksini buzmasliklari kerak.⁴²

Ichki axborot asosan korxonaning ichki ahvoli va imkoniyatlarini ochib beradi. Unga dastavval, korxonaning ishlab chiqarish, moliya, sotish, mehnat va boshqa resurslari kiradi. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligi cheklangan resurslarni tovar assortimenti va marketing dasturlariga optimal joylashtirish sharti bilan amalga oshiriladi. Bu foydaning o’sishi uchun mahsulot tannarxini davriy ravishda kamaytirib borish, boshqacha qilib aytganda xarajatlar hajmi va tarkibining shakllanishi ustidan qat’iy nazorat siyosatini olib borish zarurligini bildiradi. Shu bilan bog’liq holda marketolog o’z ishida marketing qarorlarida quyidagi ko’rsatkichlarni hisoblash va foydalanishni bilishi kerak:

- *mahsulotning me’yoriy va haqiqiy tannarxi;*
- *to’g’ri va egri xarajatlar;*
- *chegaralangan foyda;*
- *foydalilik nuqtasi;*
- *narx chegirmalari.*

Tashqi sharoitlarning rivojlanishini tavsiflaydigan materiallar avvalo, shu bilan qimmatliki, ular bozor holati, uning infrastrukturasi, xaridorlar va vositachilarning xatti-harakatlari, ta’minotchilar, raqobatchilar, shuningdek, davlat tomonidan tartiblashtirish chora-tadbirlari va hokazolar haqidagi axborotlarni beradi. Bu yerda quyidagi xarakterdagi yo’nalishlar kuzatiladi:

⁴² Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014 yil.

➤ *tashqi muhit monitoringi (konyunktura, jarayonlar va tendensiyalarni o'rganish);*

➤ *muhitdan nusxa olish (mavjud axborotlarni olish);*

➤ *muhitni prognozlash (rivojlanish istiqbollarini baholash).*

Monitoring, deb aniq belgilangan, tor doiradagi ma'lumotlarni doimiy to'plash, izlash tizimiga aytiladi. Monitoring ommaviy axborot vositalarini o'rganishda eng ko'p tarqalgan. Ko'pincha reklama va birinchi navbatda, uning radio va ayniqsa, televideniye kabi vositalari monitoring obyekti bo'lib hisoblanadi.

Quyida batafsil yoritiladigan marketing tadqiqotlari bozor rivojlanishining tendensiyalari va jarayonlari, uning sig'imi, sotilishlar dinamikasi, raqobatchilarning xatti-harakatlari, shuningdek, iste'molchilar xatti-harakatlarining sabablari, mahsulotning raqobatbardoshligi, rag'batlantirish va reklamani samaradorligi, taqsimlash kanallari va boshqalarga nisbatan qo'llanadi.

Yig'ilgan marketing axborotiga ishlov berish maqsadida tegishli dastur asosida analitik marketing tizimi yaratiladi. U ma'lumotlar banki va modellar bankini o'z ichiga oladi. Prognozlash jarayonlarining tahlilini o'tkazishda o'rtacha miqdorlar, guruhlashlar, trendlar, regression va korrelyatsion usullar, omilli va klasterli tahlil, qarorlarni qabul qilish nazariyasi usullari, jarayonlarni o'rganish usullari, evristik usullar va shu kabi boshqa iqtisodiy statistik va iqtisodiy matematik usullar qo'llanadi.

Hosil bo'lish bosqichlariga qarab marketing axboroti quyidagi ikki turga bo'linadi:

birlamchi axborot – aniq marketing muammosini yechish uchun maxsus dala (bozor) tadqiqotlari va modellash asosida hozirgina olingan ma'lumotlar massivi;

ikkilamchi axborot – qachonlardir korxonada tadqiq qilinayotgan aniq muammo yechimi bilan bog'liq bo'lmagan qandaydir maqsadlar uchun kimdir tomonidan to'plangan ma'lumotlar to'plami.

Axborotning ikkala turi ham o'ziga xos afzalliklar va kamchiliklarga ega. Masalan, ikkilamchi axborot arzonroq tushadi, uni olish va ishlatish oson, shuningdek, u nisbatan haqqoniydir. Biroq O'zbekiston sharoitida, aniqrog'i uning axborot makonida hozircha malakali marketing ma'lumotlari juda kam, rasmiy, shu jumladan,

qaydnomali va regional statistika esa tarqoq, kamdan kam holda tizimli ko‘rinishda berilgan va shuning uchun hamma vaqt ham ko‘zda tutilayotgan marketing faoliyatining maqsadlarini aks ettirmaydi. Bunday holatda tadqiqotchilar oldiga qo‘yiladigan vazifalarning aniq maqsadlariga ko‘ra to‘planadigan, har doim eng yangi va ishonchli bo‘lgan birlamchi marketing axborotlariga ko‘proq tayanishga to‘g‘ri keladi.

Axborotni, ayniqsa, tashqi muhit haqidagi axborotni izlash va shakllantirishda kompyuter axborot tarmoqlari muhim rol o‘ynaydi. Hozirgi vaqtda ikki turdagi tarmoqlar kanallari mavjud. *Internet* – 45 mingdan ko‘proq kichik lokal tarmoqlardan iborat bo‘lgan global kompyuter tarmog‘idir. U butun yer kurrasi bo‘yicha uzluksiz va markazlashgan axborot almashishga imkon beradi. Hozirgi vaqtda undan jahonning 150 mamlakatida 56 milliondan ko‘proq kishilar foydalanadilar. Foydalanuvchilar elektron pochta yuborishlari, xarid qilishlari, tadbirkorlik axborotini olishlari mumkin.

Tijorat kanallari – ta‘sischi kompaniyalarning abonent to‘lovlari asosida ishlaydigan axborot va marketing xizmatlaridir. Mijozlarga axborot olish (yangiliklar, kutubxonalar, ma‘lumotlar va boshqalar), xarid qilish, hordiq chiqarish va muloqot qilish (elektron taxtalar, o‘yinlar, forumlar), elektron pochta foydalanish imkoniyatlari beriladi.

13.2. Marketing axboroti manbalari

Birlamchi marketing axboroti, odatda, maxsus tadqiqotlarning mahsuli hisoblanadi. Ikkilamchi axborotni olganda esa massivning asosiy qismini firmalar haqidagi ma‘lumotlar tashkil qiladi. Ular birinchi navbatda quyidagi vazifalarni hal qilish uchun kerak:

- *eng raqobatbardosh tovarni yoki xizmatni aniqlash;*
- *raqobatchi firmalar, ularning strategiyalarini aniqlash;*
- *neytral firmalarni aniqlash;*
- *optimal strategiyani ishlab chiqish.*

Ikkilamchi axborotning doimiy manbalari quyidagilar:

- *statistika idoralarining axborot materiallari;*
- *davlat boshqaruvi organlarining axborot materiallari;*

- *savdo palatalari, assotsiatsiya, birlashmalarning axborotlari;*
- *xalqaro tashkilotlar, banklarning nashrlari;*
- *maxsus kitob va jurnallar;*
- *davriy matbuot ma'lumotlari;*
- *ma'lumot beruvchi adabiyotlar;*
- *yirik firmalarning nashrlari;*
- *kompyuter tarmoqlarining resurslari.*

Xaridor talabi va savdo konyunkturasining rivojlanishi haqidagi statistik axborotlarning eng muhim manbalaridan biri amaldagi statistika va buxgalteriya hisobi va hisobotlarining ma'lumotlari hisoblanadi. Talabni o'rganadigan xizmatlarning tashkiliy bo'ysunishi va faoliyati sohasiga bog'liq holda tahlil uchun birlamchi hisob va hisobot ma'lumotlari yoki davlat statistika organlari va boshqa vazirliklar va muassasalar tomonidan ishlab chiqilgan yig'ma statistik ko'rsatkichlar ishlatilishi mumkin.

Aholining daromadlari va xarajatlari, xalq iste'molining ba'zi tovarlarini ishlab chiqarish, chakana savdoga tovarlarning kelib tushishi, tovar aylanuvining umumiy hajmi va tovar tarkibi, savdodagi tovar zaxiralari, chakana narxlarning o'zgarishini tavsiflaydigan ko'rsatkichlar tizimi keng miqyosda ishlatilishi mumkin.

Ko'rsatkichlar tizimi ichida eng muhimi tovar aylanmasi va tovar zaxiralari haqidagi ma'lumotlardir. Bu ma'lumotlar tahlili talabning va savdo konyunkturasining rivojlanishidagi asosiy tendensiyalarni aniqlash imkonini beradi. Ular asosida odatda, tovar guruhlari bo'yicha amalga oshirilgan talabning miqdori va ichki guruhiiy tarkibi o'rganiladi. Chakana tovar aylanmasi tarkibi bo'yicha materiallar juda yuqori qimmatga ega va ma'lum davr ichida uning tarkibi o'zgarishini o'rganishda tayanch bo'lib hisoblanadi. Ular shuningdek, assortiment jihatidan sotilishlar hajmini tahlil qilishda asosiy rol o'ynaydi. Tovar aylanmasi tarkibining tahlili iste'molchilar talabining qondirilishini va tovarlar assortimenti qay darajada kengayishini aniqlashga yordam beradi. Statistik hisobot ma'lumotlariga ko'ra talabning rivojlanishidagi tendensiyalar, alohida guruhlar bo'yicha uning tarkibidagi siljishlar, mavsumiy tebranishlar va hokazolar haqida fikr yuritish mumkin.

Talabni o'rganish uchun aholining soni va tarkibi, yosh, jins va ijtimoiy strukturasi o'zgarishlarni tavsiflaydigan demografik statistikadan foydalanish mumkin. Talab haqidagi axborotning muhim manbai oilalar budjeti statistikasi ma'lumotlari hisoblanadi. Budget tahlillarining materiallari turli xil ijtimoiy guruhlar va daromadliligi har xil bo'lgan guruhlardagi oilalarning xaridorlar va iste'molning strukturasi haqida fikr yuritish imkonini beradi.

Talabning rivojlanish istiqbollarini baholash va uning tovar taklifi bilan muvozanatini tahlil qilish uchun xalq iste'moli tovarlarini ishlab chiqarish materiallari va ratsional iste'molning ilmiy asoslangan me'yorlaridan foydalanadilar.

Buxgalteriya hisoboti talabni o'rganishda axborot sifatida to'la-ligicha ishlatilmaydi. Inventarizatsiya materiallari realizatsiya qilingan va shakllanayotgan talabni tahlil qilishda, tovar zaxiralari me'yor-larida, tovarlarni olib kelish bo'yicha shartnomalarni to'g'rilashda muvaffaqiyatli qo'llanilishi mumkin.

Davriy matbuot, iqtisodiy va ishbilarmonlik yo'nalishidagi jurnal va gazetalar yordamida firmalar va tarmoqlar faoliyati haqida ko'pgina ma'lumotlarni berishi mumkin. Masalan, xalqaro mezonlar nuqtayi nazaridan eng jiddiy ma'lumotlar har yili Amerikaning «Fortune» jurnalida yig'ma jadvallar ko'rinishida 500 ta amerikalik va 500 ta noamerikalik firmalar bo'yicha chop etiladi. Firmalar sotilishlar hajmi bo'yicha qaysi mamlakat va sohaga tegishli ekanligini ko'rsat-gan holda terib chiqiladi (zanjirlash). Shu yerning o'zida oborotlar, aktivlar, foyda, xodimlar soni haqidagi ma'lumotlar keltiriladi.

Qator gazetalar iqtisodiy muammolarga bag'ishlangan rubrika-larda firmalarning -yillik hisobotlari bilan bir qatorda alohida mahsu-lotlar turlarining chiqarilishi haqida materiallar, eksport bitimlari, aksiyalarni sotib olish, firmalarning qo'shilishi va tugatilishi haqidagi materiallarni nashr etadilar. Alohida nashrlar yoki iqtisodiy jurnallar va gazetalarga ilovalar ko'rinishida chop etiladigan axborotlar muhim rol o'ynaydi.

O'zbekistonda chiqariladigan davriy nashrlar ichida «Pul, bozor, kredit», «O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi» jurnallari, «Soliq va bojxona xabarlari», «Bank axborotnomasi» gazetolari, shuningdek, «Prestij», «Optovik» kabi ilovalarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

Telekommunikatsiyaviy, shu jumladan, tarmoqli xizmatlar axborot manbalarining alohida guruhiga kiradi. Firmalar haqidagi axborot ixtisoslashgan ma'lumotlar banki ko'rinishida taqdim etiladi. Jahonning ko'pgina mamlakatlarida ancha vaqtdan beri tijorat maqsadlarida dasturli mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga ixtisoslashgan maslahat beruvchi, nashriyotchilik firmalari tomonidan yaratiladigan ma'lumotlar banklari (bazalari) faoliyat ko'rsatyapti.

Foydalanuvchi axborotni ma'lumotlar bazasidan uni modem orqali uzatish yo'li bilan, shuningdek, kompakt disklarda, faks orqali, axborot konferensiyalari va forumlarda qatnashish yo'li bilan olishi mumkin.

Iqtisodiyot, biznes va marketing sohasida axborotlarni to'plash, ishlov berish va taqdim etishga ixtisoslashgan amerikalik «Dun & Dradstreet» korporatsiyasi dunyodagi eng katta ma'lumotlar bazasiga ega. Ma'lumotlar bazasining asosiy mavzulari: AQSh kompaniyalari, ularning manzili, soha kodi, balans aktiv va passiv moddalarining talqini haqidagi axborot va ma'lumotlar, mazkur sohaning o'rtachalariga nisbatan moliyaviy ko'rsatkichlari, har bir sohaning yetakchi kompaniyalari bo'yicha xalqaro elektron ma'lumotnoma (90 ta mamlakat bo'yicha 200 mingdan ziyod ma'lumotlar), Amerikaning 60% dan ko'proq kompaniyalarining tovarlari va xizmatlari haqida 8,5 mln.dan ko'proq ma'lumotlar.

Rossiyaning axborot bazalarini ishlab chiqaruvchilar o'rtasida Ishbilarmonlik axborot agentligi (IAA) alohida ajralib turadi. U MDH va Boltiqbo'yi mamlakatlari bo'yicha yetakchi hisoblanadi. U har yili 10 dan ziyod geoinformatsion bazalarni yangilaydi va aniqlaydi, to'rt tilda 350 nomdagi ishbilarmonlik ma'lumotnomalarini chop etadi, axborot ko'riklar-ma'lumotnomalarini va marketing tadqiqotlarini o'tkazadi. IAA ga tegishli bo'lgan «Biznes-karta» ma'lumotlar bazasi sobiq SSSR Respublikalarining 110 mingta korxonasi, tashkilot va firmalar bo'yicha axborotga ega.

Tovar bozorlarini har tomonlama tartiblashtirish bo'yicha xalqaro tashkilotlar faoliyatining asosiy maqsadlari quyidagilar:

➤ *xalqaro savdo, shuningdek, konkret tovarning ishlab chiqarilishi va iste'moli bilan bog'liq muammolarning qo'yilishi va tahlili;*

➤ *mazkur tovar bozorining jahon konyunkturasini o'rganish, bozordagi ahvol haqida uning qatnashchilarini muntazam xabardor qilib turish;*

➤ *statistika ma'lumotlarini to'plash, chop etish va bozorning iqtisodiy obzorini tayyorlash;*

➤ *mazkur tovar bilan savdo qilish muammolari bo'yicha ko'p tomonlama maslahatlar berilishini tashkil qilish;*

➤ *xomashyo ishlab chiqaruvchi mamlakatlarda ishlab chiqarishni kengaytirish va eksport imkoniyatlarini mustahkamlash bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish, ularga mos keladigan infrastrukturani rivojlantirish, xomashyoni qayta ishlash marketingi va taqsimlanishida ishlab chiqaruvchi mamlakatlarning qatnashishining kengayishiga ko'maklashish, atrof-muhitni muhofazalashni yaxshilash, aniq xomashyo tovarining iqtisodiyotini rivojlantirish loyihalarining tahlili va xomashyo ishlab chiqaruvchi mamlakatlar hukumati tomonidan tavsiyalarni ishlab chiqish.*

Paxta bo'yicha Xalqaro maslahat beruvchi Qo'mita (PXMQ, International Cotton Advisory Committee, ISAS) – bu paxtani ishlab chiqarish, xalqaro savdo va iste'mol sohasida hamkorlikda manfaatdor bo'lgan mamlakatlarni birlashtiruvchi hukumatlararo tashkilot. PXMQ 1939-yilda AQSH tashabbusi bilan paxta bo'yicha xalqaro konferensiyada tashkil etilgan.

PXMQning asosiy funksiyalari quyidagilar:

➤ *jahon paxta bozori holatini nazorat qilish va uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni o'rganish;*

➤ *paxtaning jahon bo'yicha ishlab chiqarilishi, xalqaro savdosi, iste'moli, zaxiralari va narxlari haqida statistik va boshqa axborotni to'plash va tarqatish, shuningdek, boshqa tekstil to'qimalar va matolar bo'yicha axborotlar, chunki ular paxta bozorining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadi;*

➤ *jahon paxta bozorida xalqaro hamkorlikni rivojlantirishga yo'naltirilgan aniq tadbirlarni o'tkazish bo'yicha PXMQga a'zo bo'lgan mamlakatlarga tavsiyalar berish;*

➤ *doimiy qo'mita va uning har yillik sessiyalarida paxtaning narxlari masalalari bo'yicha muhokamalarni tashkil etish va o'tkazish.*

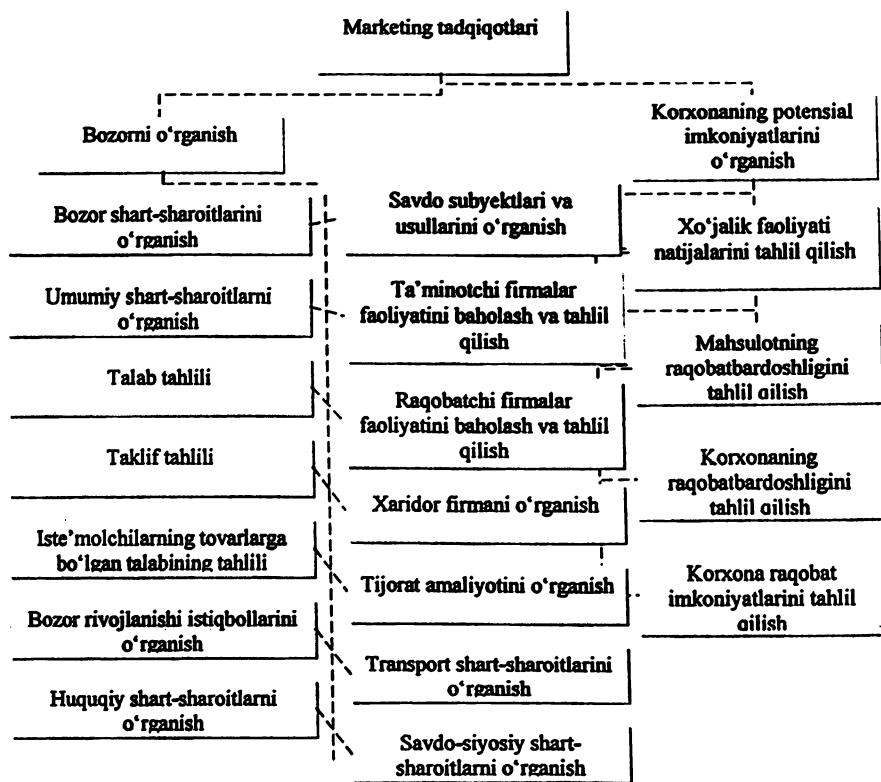
G'arbiy marketing amaliyotidan ma'lumki, ba'zi hollarda firmalar «sanoat shpionaji» usullariga murojaat qiladilar. Bunda tijorat qimmatlikka ega bo'lgan axborotni uning egalari – firmalar, jamoat tashkilotlari, davlat muassasalariga bildirmasdan, yashirin va ular xohishiga zid holda oladilar. Ko'pincha manfaatdor firmalarning diqqat-e'tibori texnologiyalar: chizmalar, formulalar, nusxalar, dasturlar, g'oyalarga qaratiladi; kamdan-kam holda – moliyaviy hujjatlar: schyotlar, smeta, shartnomalar, rejalariga e'tibor beriladi.

13.3. Marketing tadqiqotlari tushunchasi va usullari

Marketing tadqiqotlari, deganda turli xil marketing muammolari, shu jumladan, bozor rivojlanishining o'lchamlari va tendensiyalari, u yoki bu marketing holatlariga javob reaksiyalari, shuningdek, firmaning bozor rivojlanishi va marketingni boshqarish haqidagi ma'lumotlarni sistemali yig'ish, tartibga solish va tahlil qilish tushuniladi. Tadqiqotlarning yo'nalishlari doim kengayib boradi. Biroq quyidagi yo'nalishlardagi tadqiqotlar eng muhim bo'lib hisoblanadi:

- 1. Bozor sig'imi va uning potentsiali.*
- 2. Aholi daromadlari.*
- 3. Iste'molchilarning xatti-harakatlari va motivatsiyasi.*
- 4. Bozor ulushlarining firmalar o'rtasida taqsimlanishi.*
- 5. Reklama, uning samaradorligi.*
- 6. Narx siyosati va narx egiluvchanligi.*
- 7. Axborot oqimlari.*
- 8. Tovar harakati kanallari.*
- 9. Ish faolligining tendensiyalari.*
- 10. Tovarlarining va ishlab chiqaruvchi firmalarning nufuzi.*
- 11. Qonunchilik tomonidan tartiblashtirish va cheklashlar.*
- 12. O'tkaziladigan tadqiqotlarning uslubiyatlari.*
- 13. Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning asosiy tendensiyalari.*
- 14. Mahsulot va firmalarning raqobatbardoshligi.*
- 15. Jamoat ahamiyatliligi va aloqalari.*
- 16. Marketing infrastrukturasini.*

Ko‘rinib turibdiki, bozor rivojlanishining tendensiyalari va jara-yonlari, uning sig‘imi, sotilishlar dinamikasi, raqobatchilar faoliyati, ijobiy tomonlari va xavf-xatarlar tadqiq qilinadi. Iste‘molchilarni o‘rganish ular xatti-harakatlarining sabablarini aniqlashga imkon beradi. Tovar tadqiqotlari korxonaga mahsulotining raqobatbardoshligini aniqlashga yordam beradi. Shuningdek, rag‘batlantirish va reklamaning samaradorligi, taqsimlash kanallarining harakatchanligi o‘rganiladi. Korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash marketing tadqiqotlarining muhim yo‘nalishi bo‘lib qolmoqda.



13.3-rasm. Marketing tadqiqotlari tarkibi

Marketing tadqiqotlarini mustaqil olib borishga faqatgina malakali mutaxassislar shtati bo‘lgan maxsus tadqiqotchilik bo‘linmasiga

va yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'lgan yirik firmalarning kuchi yetadi. O'rta va kichik firmalar odatda ixtisoslashgan kompaniyalarga marketing tadqiqotlarini o'tkazishga buyurtma beradilar.

Faoliyatining optimal strategiya va taktikasini haqiqiy mavjud va kelajakda bo'lishi mumkin bo'lgan bozor shartlari va omillari kompleksini hisobga olgan holda shakllantirish har qanday marketing tadqiqotining yakuniy natijasi bo'lib hisoblanadi.

Marketing tadqiqoti axborotlari quyidagi tadqiqotlarni olib borish yo'li bilan olinishi mumkin:

- kabinetli;
- sifat va miqdor;
- doimiy («panelli») va epizodli (onda-sonda yuz beradigan) va hokazo.

Umumiy ko'rinishda marketing tadqiqotining mazmuni yuqorida 13.3-rasmda keltirilgan.

Marketing tadqiqotlarini o'tkazishning to'rtta uslubi ma'lum (birlamchi axborotni olish uchun): kuzatish, sinov, fokuslash va so'rov.

Kuzatish analitik usul hisoblanadi. Uning yordamida odamlarning xulq-atvorini va atrof-muhitni, odatda, haqiqiy holatlarda o'rganish va qayd etish mumkin. Bunda odamlarni so'roqqa tutmaydilar, ularning hamkorligi shart emas. Masalan, do'konda biror-bir tovarning sotib olinishi miqdori yoki xaridorlar oqimining harakati kuzatiladi. Iste'molchilarda ma'lum tovarlarning mavjudligini yozib olish qo'llaniladi. Iste'molchilarning, masalan, reklamaga, yangi o'ramga, emotsional ta'sirga reaksiyasini aniqlash uchun kuzatishning texnik vositalari (kamerakuzatuv, taxistoskop va b.) qo'llanilishi mumkin. Bunda hodisalar sabablarni tushuntirmasdan faqatgina qayd etiladi. Vizual kuzatishlarning natijalari, odatda, tadqiqot boshliqlari tomonidan tuzilgan, olingan axborotni bir butunga keltirish, shuningdek, unga avtomatlashgan ishlov berish imkonini ta'minlaydigan maxsus anketalarda qayd etiladi. Biroq bu usulning imkoniyatlari juda cheklangan. Uning yordamida do'kon, restoran yoki kinoteatrlarga tashrif buyuruvchilarning yosh, jinsiy tarkibini, shuningdek, xaridlarning taxminiy chastotasi va assortimentini baholash mumkin.

Sinov – oldindan «holatni yaratish» asosida olingan natijalarni o'lchash bilan biror jarayonni amalga oshirishdir. Asosan sabab-natijaviy aloqalarni o'rganishda ishlatiladi. Masalan, tovarlarni har xil o'ramlarda taklif etishga xaridorlarning reaksiyasini o'lchash, modifikatsiyalangan tovarning an'anaviy tovarlarga nisbatan sotilish miqdorini baholash va hokazo. Sinov yordamida odatda, bir martalik xarakterdagi aniq voqealar tadqiq qilinadi va shuningdek, olingan ma'lumotlarni hamma vaqt ham umumlashtirib bo'lmaydi. Sinovning kamchiliklari yuqori xarajatlar, subyektiv tanlangan sharoitlar, shuningdek, marketing rejasining hamma parametrlari va unga ta'sir etadigan hamma omillarni hisobga olish va nazorat qilish imkonining yo'qligidan iborat.

Fokuslash «fokus guruhi»ni maqsadli tanlash (maxsus tanlangan 10–12 respondent) va o'rganiladigan muammoni har tomonlama muhokama qilishdan iborat. Bunda munozaraning boshlig'i («mediator») uning borishiga minimal darajada aralashadi. Fokus-guruh tovarning real yoki potensial iste'molchilaridan, muayyan ijtimoiy guruh vakillaridan, «fikir yetakchilaridan», ekspertlardan iborat bo'lishi mumkin. Yangi tovar, mahsulot g'oyasi, mukammallashgan o'ram, reklama kompaniyasi yoki uning ayrim elementlarini testdan o'tkazish g'oyasi muhokamaga qo'yilishi mumkin.

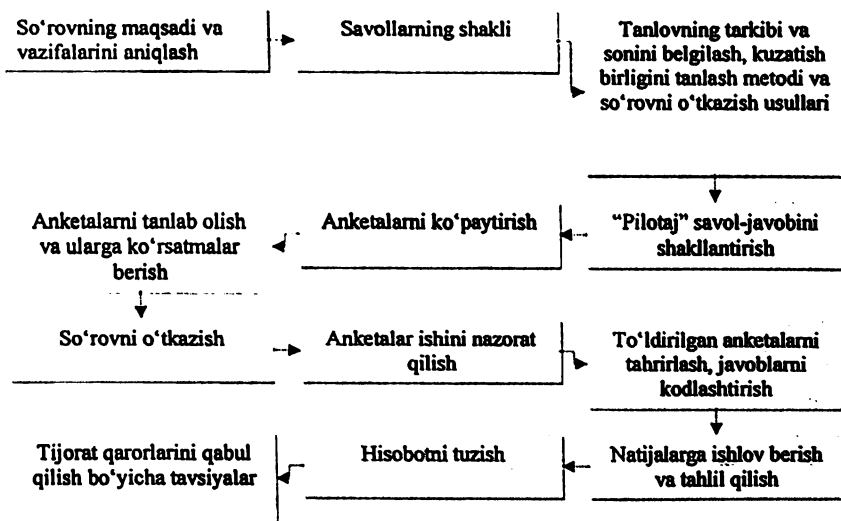
So'rov yetarli darajada ko'p sonli respondentlar guruhining bevosita fikrini to'g'ridan to'g'ri bilishni ko'zda tutuvchi marketing tadqiqotlarini o'tkazishning universal usulidir. Marketing tadqiqotlarida og'zaki so'rovlar, pochta orqali savol-javob qilish, telefon orqali intervyular ishlatiladi.

Og'zaki so'rovlar ancha ustunliklarga ega, chunki ular shaxsiy muloqotga asoslangan. Bu usulda anketalar qaytarilishining ehtimoli ko'proq. Shu bilan birga og'zaki so'rovlar yuqori xarajatlar va maxsus tayyorlangan intervyuchilarni talab etadi. Firmalar insonlarning bilimi, dunyoqarashi, iste'molchilarning talablari, qoniqqanlik darajasi haqida ma'lumotga ega bo'lish, shuningdek, omma nazaridagi o'z o'rningining mustahkamligini o'lchash uchun so'rovlar o'tkazadilar.

Agar so'rov erkin suhbat shaklini olsa, bunday so'rov *intervyulash*, deyiladi. Agar savollar qat'iy belgilangan shaklda qo'yilsa, bunday so'rov savol-javob, deyiladi. So'rov yordamida olinadigan

axborotlarning sifati ko'p jihatdan so'rov asosiy bosqichlarining o'tkazilishiga bog'liq (13.4-rasm).

So'rov varaqalarini ishlab chiqishning eng qiyin jarayonlaridan biri savollarni tuzish hisoblanadi. Bunda quyidagi asosiy talablarga rioya qilish: axborotning eng muhim jihatlarini aks ettirishi; ikki xil ma'nolikka yo'l qo'ymaslik; savollarda ularga javob berishning prinsipial imkoniyati bo'lishi kerak; savollarning shakli so'raluvchilarda javob bermaslik ishtiyoqini uyg'otmasligi kerak; u so'raluvchilarning ijobiy reaksiyalariga sabab bo'lishi kerak; savollarning mazmuni so'raluvchilarning tayyorgarligi bilan ma'lumoti, bilimlarining hajmlari va hokozolar jihatidan mos tushishi lozim.



13.4-rasm. So'rov jarayonini tayyorlash va o'tkazishning asosiy bosqichlari

Tayyorlangan birinchi variantni sinab ko'rish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Buning uchun dastlab analitik jadvallar ishlab chiqiladi. Shundan so'ng anketalar loyihasi kuzatishning 30–40 birligi ichida sinovdan o'tkaziladi – so'rov qilinadi. Bu esa anketani ommaviy tirajda ko'paytirishdan oldin unga o'zgartirishlar kiritish imkonini beradi.

Pochta orqali savol-javob o'tkazish axborotni olishning nisbatan arzon usulidir. Ko'p vaqtga ega bo'lib, so'raluvchi o'ylashni talab

qiladigan ancha qiyin savollarga javob berish imkonini beradi. Pochta orqali so‘rashlarning muhim kamchiligi anketalar qaytarilishi darajasining pastligidir (maksimum 10–15%). Tarqatishga va to‘ldirilgan anketalarni qaytarib olishga ko‘p vaqt talab etiladi.

Telefon orqali intervyular – so‘rovlarni o‘tkazishning eng tezkor va arzon usuli. U yuqori natijaviylikka ega (javoblarning 80–90%). Biroq so‘rovlarni o‘tkazishning bunday usuli beriladigan savollar kamligi bilan kam samaralidir. Hamma hollarda so‘rovchilar bilan aloqalar maxsus ishlangan anketalar asosida o‘rnatiladi. Savollar ochiq va yopiq bo‘lishi mumkin (ya‘ni oldindan tayyorlangan javoblar variantlari bilan yoki ularsiz). Shuningdek, bevosita va bilvosita savollar farqlanadi (respondent savol maqsadini tushunadi yoki tushunmaydi). Asosiy savollar bilan bir qatorda nazorat savollari ham kiritilishi mumkin.

Tadqiqotni ishga tushirishdan oddin sinov savol-javoblari – «*pilotaj*» ni o‘tkazish kerak. Uning maqsadi anketani «me‘yoriga yetkazish», xatolar, noaniqlik, ikki ma‘nolilik va yo‘nalish beruvchi elementlardan xoli qilish hisoblanadi.

Marketing tadqiqoti davomida olingan axborot statistik (natijalarni umumlashtirish), korrelyatsion (aloqalar va bog‘lanishlarni topish), regression (sabablarni axtarish) va ehtimol tahlilidan o‘tkaziladi. Shunga ko‘ra asosiy xulosalar shakllanadi, ishchi gipotezalar tasdiqlanadi yoki inkor etiladi va buyurtmachilarga yoki boshqa manfaatdor shaxslarga tavsiyalar beriladi.

Anketa so‘rovlari yordamida aniqlanadigan axborotning sifati ko‘p jihatdan so‘rov uchun mas‘ul shaxslarni (registratorlarni) tanlash va ishning tashkil etilganlik darajasiga bog‘liq.

Anketa so‘rovining yakuniy bosqichi bo‘lib so‘rov natijalari bo‘yicha hisobotni tuzish va takliflarni ishlab chiqish hisoblanadi. Hisobot odatda, o‘z ichiga uch bo‘limni oladi: kirish, so‘rov natijalari, xulosalar va takliflar.

Marketing tadqiqotlari ham o‘z kuchi bilan, ham jalb etilgan mutaxassislar yordamida o‘tkazilishi mumkin. Mutaxassislar kasbiy malakasi va turli xil tadqiqotlarni olib borish tajribasi tufayli chuqur bilimga ega bo‘ladilar. Ular muammoga «yangi ko‘z bilan», mustaqil va obyektiv qarashlari mumkin. Rivojlangan mamlakatlar bozorlarida

marketing tadqiqotlarini olib borish uchun tashkilotlarning ikki guruhi jalb etiladi: marketing va konsalting firmalari.

Marketing firmalari ancha yaxshi yo'lga qo'yilgan mexanizm va keng yoyilgan sotish tarmoqlariga ega. Biroq ular tadqiqotlar natijasida olingan ma'lumotlarni chuqur tahlilsiz buyurtmachilarga taqdim etadilar. Bunday firmalar ommaviy talabning nisbatan oddiyroq tovarlari bozorlarini tadqiq qilishda ustunlik qiladilar.

Konsalting firmalaridan olingan ma'lumotlarni chuqur tahlil qilish kerak bo'lganda foydalanish maqsadga muvofiqdir. Odatda, konsalting firmalari ancha murakkab bozorlarda ishlaydilar (kuchli raqobat, tarmoqlangan segmentatsiya, o'ziga xos omillarning ta'siri va hokazo).

13.4. Korxonada marketing tadqiqotlarini rejalashtirish

Iqtisodiy adabiyotlarda shu vaqtgacha ilg'or marketing qurollarini keng va har tomonlama hisobga oladigan marketing tadqiqotlarini olib borishning to'liq chizmasi chop etilmagan. Bu kamchilikni quyidagicha izohlash mumkin:

*Birinchi*dan, marketing tadqiqotini olib borish algoritmi uning maqsadi va vazifalariga ko'p darajada bog'liq.

*Ikkinchi*dan, marketing tadqiqotlarini rejalashtirish chizmasini amaldagi maqsadga muvofiqligidan kelib chiqqan holda ongli ravishda soddalashtirish.

*Uchinchi*dan, tadqiqotlarni olib borish usullari va metodlarining doimiy ravishda yangi ishlanmalar bilan to'ldirilib borishi.

Marketing tadqiqotlari marketing ehtiyojlarini ta'minlashga yo'naltirilgan ixtiyoriy marketing faoliyatidan boshqa narsa emas, ya'ni muayyan marketing faoliyati uchun ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish va prognozlash tizimidir. Demak, marketing tadqiqoti bu yerda korxonaning marketing faoliyati har qanday siklining boshlanishi va mantiqiy yakuni sifatida namoyon bo'ladi. Bunday tadqiqotning maqsadi nima? Tabiiyki, marketing qarorlarini qabul qilishda duch keladigan noaniqliklarni kamaytirish.

Qayd etish kerakki, adabiyotda har qanday marketing tadqiqoti o'zaro bog'liq bo'lgan ikki qism: muayyan bozorlarni va firmalarning

bozorga chiqishi va o'z o'rmini mustahkamlab olishi uchun o'zining imkoniyatlarini o'rganishdan iborat, degan tasavvur paydo bo'lgan. Bundan kelib chiqadiki, bozorni o'rganish – kompleksli marketing tadqiqotining bir qismi. Marketing tadqiqotining majburiy shartlari quyidagilar:

– *tadqiqotlar tizimli xarakterda bo'lishi kerak, shu holdagina samaradorlikni kutsa bo'ladi;*

– *marketing tadqiqotlarini olib borishda obyektivlik va aniqlikka asoslangan ilmiy yondashishga rioya etilishi kerak;*

– *marketing tadqiqotlari qaror qabul qilish uchun axborot talab etadigan marketingning har qanday tomoniga nisbatan qo'llanilishi mumkin;*

– *tadqiqot – ma'lumotlarni to'plash, materiallarni qayd qilish va tahlil qilishni o'z ichiga oladigan ko'p bosqichli jarayon;*

– *ma'lumotlar korxonaning o'zidan, betaraf tashkilot yoki mutaxassis tadqiqotchilardan kelib tushishi mumkin.*

Shu bilan birga keyingi paytlarda marketing tadqiqotlarida keng ma'noda jamoat fikrini baholash, ijtimoiy tadqiqotlar keng qo'llanila boshladi. Xalqaro savdo palatasi *ESOMAR* (Jamoatchilik fikri va marketingni o'rganish bo'yicha Yevropa hamjamiyati)ning 1976 - yilda qabul qilingan marketing va ijtimoiy tadqiqotlar amaliyotiga doir Xalqaro kodeksiga ko'ra marketing tadqiqotlarini olib borishning muayyan yondashish (qoida)lari mavjud. Mazkur holda marketing tadqiqotlari, deganda alohida shaxslar va tashkilotlarning iqtisodiy, jamoat, siyosiy va har kunlik faoliyatida ularning xulq-atvori, ehtiyojlari, munosabatlari, fikrlariga tegishli ma'lumotlarni tizimli to'plash va obyektiv yozib olish, tasniflash, tahlil qilish va taqdim etish tushuniladi.

Bundan kelib chiqib marketing tadqiqotlarini olib borishning asosiy tamoyillari quyidagicha talqin etilishi mumkin:

1. Marketing tadqiqotlari jamoatchilik ishonchiga bog'liq, ya'ni bu tadqiqotlar haqqoniy, obyektiv, noo'rin aralashuvlarsiz va so'roqqa tutiluvchi shaxslarga zarar yetkazmasdan jamoatchilik bilan ixtiyoriylikka asoslangan hamkorlikda olib borilishi haqida ishonch bo'lishi kerak.

2. Marketing tadqiqotlari shaxs huquqlarini buzmasligi kerak.

3. *Marketing tadqiqotlari hamma joyda amal qilinadigan yuqori andozalar darajasida halol raqobat tamoyillariga mos holda olib borilishi kerak.*

4. *Tadqiqotlarni olib boruvchi mutaxassislar ishning sifati va xulosalarning asoslanganligini baholash uchun kerak bo'ladigan axborotlarni taqdim etishga tayyor bo'lishi kerak.*

Marketing tadqiqotlarining hozirgi holati doimiy e'tibor va muhokamaga sazovor bo'lgan uchta tendensiya bilan tavsiflanadi. Bular – tijorat ma'lumotlar bazasining tobora ochiq bo'layotganligi, yangi texnologayalardan foydalanishning o'sishi va so'raluvchilar o'rtasida so'rov haqidagi fikrning yomonlashuvi. Bu tendensiyalar marketing tadqiqotining ikki yo'nalishga: *kabinetli va dala tadqiqotlariga* bo'linishini taqozo etdi.

Kabinetli tadqiqotlar – allaqachon mavjud bo'lgan ikkilamchi axborotga («yozuv stolidagi tadqiqot») ishlov berish. Ikkilamchi axborot – hozirgi vaqtdagi maqsaddan farqli bo'lgan maqsadlar uchun oldindan to'plangan ma'lumotlar. *Ikkilamchi axborotning afzalliklari*: ishlar qiymatining pastligi, chunki yangi ma'lumotlarni to'plash kerak emas; materialni to'plash tezligi; bir nechta axborot manbalarining mavjudligi; muammoni oldindan tahlil qilish imkoniyati. *Kamchiliklari*: o'tkaziladigan tadqiqotning maqsadlariga umumiy xarakter jihatidan hamma vaqt ham to'g'ri kelmaydi; ma'lumot eskirgan bo'lishi mumkin; ma'lumotlar to'plangan uslubiyat mazkur tadqiqotning maqsadlariga mos tushmasligi mumkin.

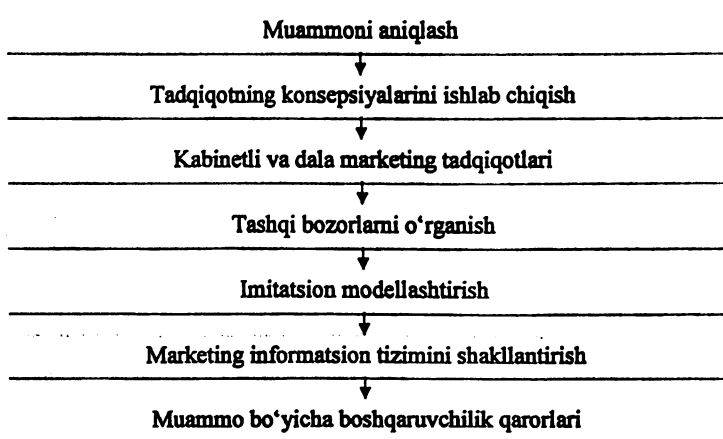
Dala tadqiqoti – muayyan marketing tahlili uchun ma'lumotlarni maxsus to'plash va ishlov berish. Dala tadqiqoti birlamchi axborotga, ya'ni muayyan tadqiqot qilinayotgan muammoni hal qilish uchun hozirgina olingan ma'lumotlarga asoslanadi. *Birlamchi axborotning afzalliklari*: ma'lumotlar tadqiqotchilik vazifasining aniq maqsadlariga ko'ra to'planadi; ma'lumotlarni to'plash uslubiyati nazorat qilinadi; hamma natijalar korxonaga uchun ochiq va sir saqlanishi mumkin. *Kamchiliklari*: moddiy va mehnat xarajatlarining ko'pligi.

Odatda, dala va kabinetli tadqiqotlar amaliyotda bir-birini to'ldiradi. Bozor konyunkturasini, ya'ni shu paytda mazkur bozorda turli xil sharoitlar ta'sirida vujudga kelgan holatni tahlil qilish marketing tadqiqotlarining bir qismi bo'lib hisoblanadi.

Marketing jarayonlarining rivojlanish variantlarini baholashda imitatsion modellash metodlari qo'llaniladi. Ularning mohiyati marketing muhitining nazorat qilinadigan va nazorat qilinmaydigan omillarining matematik modelini tuzishdan iborat. Ko'pgina hollarda marketing tizimi ta'siri natijalarining marketing muhiti omillariga analitik bog'liqligini aniqlash mumkin. Va albatta, marketing tadqiqotlari natijasida olingan ma'lumotlar korxonaning marketing axborot tizimida to'planishi kerak.

13.5. Marketing tadqiqotlarini rejalashtirishning umumiy chizmasi

Dastavval aytish kerakki, korxonada marketing tadqiqotlarini rejalashtirishning eng to'liq chizmasi barcha sanab o'tilgan faoliyat yo'nalishlarini hisobga olishi kerak. Umuman, aytilganlardan kelib chiqqan holda marketing tadqiqotlarining algoritmi 13.5-rasmda keltirilgan.



13.5-rasm. Korxonada marketing tadqiqotlarining algoritmi

Keltirilgan rasm umumiy xarakterga ega, shuning uchun bozorning turli xil subyektlarini tahlil qilish uchun muqobil yondashuvlarni o'z ichiga olishi mumkin. Muayyan sharoitlarni hisobga olgan holda tadqiqotning biror-bir bosqichlari hal etilayotgan muam-

moning hajmi, xususiyatlari va muhimligiga bog'liq holda tushirib qoldirilishi mumkin.

Qayd qilish kerakki, yuqoridagi rasm marketingning muayyan bo'limlari bo'yicha tahlilning maxsus turlarini hisobga olmaydi (masalan, narxlashtirish yoki reklama kompaniyasi samaradorligi tadqiqotlari).

Endi esa rasmning ba'zi bosqichlarini – uning metodologik asoslari, imkoniyatlari, amaliyotda sinalgan uslubiyatini chuqurroq baholashga harakat qilaylik.

Tadqiqot muammosini aniqlash. Bu mohiyati jihatidan marketing tadqiqotining obyekti, predmeti va metodini ifoda etishdir. Bu jarayonning bajarilishi boshqaruvchilik qarorini qabul qilish uchun muayyan axborotni to'plash va tahlil qilishga yo'naltiradi. Tadqiqotning obyekti o'rganilayotgan «bosh yig'indi» bo'lishi mumkin: geografik bozor, iste'molchilarning muayyan guruhi, muayyan tizim, raqobatchi firmalar, korxonaning ichki muhiti va hokazo. Tadqiqotning predmetlari aniq tovarlar, xizmatlar, korxonaning potentsiali yoki obro'-izzati bo'lishi mumkin, ya'ni marketing tadqiqotlarining natijalari asosida nimaga nisbatan boshqaruvchilik qarorlarini qabul qilish rejalashtiriladi. Tadqiqot metodi ilmiy izlanishni amalga oshirish usulidan iborat.

Tadqiqotning konsepsiyalarini ishlab chiqish. Tadqiqotning bu bosqichida vazifani qanday qilib yechish kerakligini aniqlash muhim hisoblanadi. Tadqiqotning konsepsiyasini ishlab chiqish gipotezalarni aniqlash, ma'lumotlarni to'plash metodi va tanlab olingan to'plamning hajmi kabi jarayonlarni o'z ichiga oladi. Farazning nazariy gipotezasini shakllantirish tadqiqot natijalarini so'nggi statistik tekshirishni o'tkazish va erkin talqin etish imkoniyatlarini cheklash uchun zarur. Gipotezalarning manbayi ijodiy va mantiqiy fikrlash, o'xshashliklar, tegishli adabiyotlarni o'rganish va b. Bosh to'plamni oldindan o'rganib chiqish, uning bir xilligini baholash va tanlab olingan to'plam hajmining asoslanganligi tadqiqotni tashkil etishning zaruriy sharti bo'lib hisoblanadi.

Kabinet va dala marketing tadqiqotlari. Marketing faoliyatining amaliyoti, har qanday marketing tadqiqotini kabinetli tadqiqotlardan, ya'ni boshqa tadqiqotlar jarayonida ikkilamchi axborotning tahlilidan boshlash kerakligini o'rgatadi. Bu yerda korxonaning potentsialining

tahlili, raqobatchilar tahlili, korxonaning ichki (mikro) va tashqi (makro) muhitining tahlili eng muhim hisoblanadi. Korxonaning potensialining tahlili korxonaning faoliyatining hamma sohalarini, shu jumladan, menejment, marketing, ishlab chiqarish, ilmiy tadqiqotlar, moliya va boshqalarni qamrab olishi kerak. Korxonaning ishida ochilgan kuchli va kuchsiz tomonlar asosida atrof-muhitning ijobiy va salbiy ta'sirini raqobatchilarga nisbatan aniqlash osonroq. Oddiy qilib aytganda, potensial tahlilning asosiy maqsadi – korxonaning real imkoniyatlarini aniqlash. Miqdor ko'rsatkichlarining manbai ichki hisobot va hujjatlar bo'lishi mumkin.

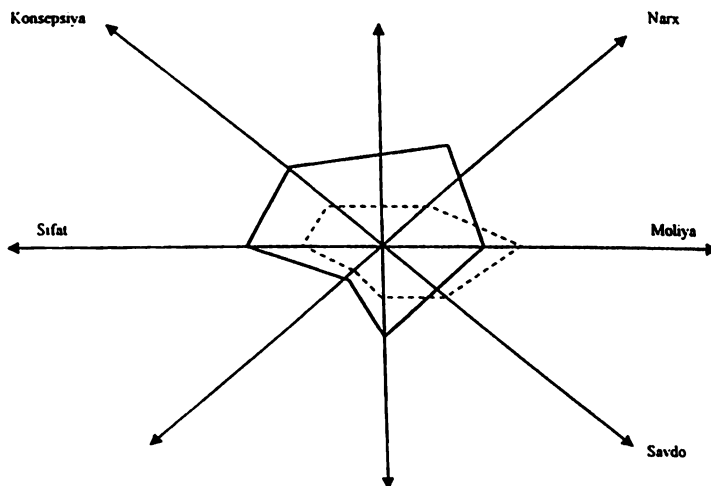
Raqobatchilarning tahlili real yoki potensial raqobatchilar qatoriga kiritish mumkin bo'lgan firmalarni aniqlashni bildiradi. Bo'lishi mumkin bo'lgan raqobatchilarni baholashning eng maqsadga muvofiq usullari – mavjud ma'lumotlar asosida maxsus ekspertlik tadqiqotlari va bilvosita hisob-kitoblar. Raqobatchilar tahlilida «aks ettirish» usuli ijobiy natijalar berishi mumkin. Bu usul qiziqtirgan korxonaga haqidagi axborotni uning mijozlari yoki vositachilaridan bilishdan iborat. Korxonaning va asosiy raqobatchilarning imkoniyatlarini taqqoslashning juda qulay vositasi raqobatbardoshlik ko'pburchaklarini tuzishdir (13.6-rasm).

Ular vektor o'qlar urinishida tasvirlangan faoliyatning eng muhim yo'nalishlari korxonaning va raqobatchilarning mavqelari baholarining grafik birlashmalaridan iborat.

Korxonaning va asosiy raqobatchilarning faoliyatining taqqoslanadigan yo'nalishlari sifatida quyidagilar tanlanishi mumkin: tovar yoki xizmat konsepsiyasi, sifati, narxi, moliya, savdo, sotgandan keyin xizmat ko'rsatish, tashqi siyosat, sotishdan oldingi tayyorgarlik. Turli xil korxonalarining raqobatbardoshlik ko'pburchaklarini bir-birining ustiga qo'yish orqali bir korxonaning ikkinchisiga nisbatan kuchli yoki kuchsiz tomonlarini aniqlash mumkin.

Marketing mikro-muhitining omillarini baholash korxonaga qiziqayotgan yoki uning qo'yilgan maqsadga erishish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatayotgan odamlar guruhini aniqlashdan iborat. Bu guruhlar ta'minotchilar, marketing vositachilari, moliya muassasalari, davlat idoralari, fuqarolar guruhlaridan iborat.

Sotishga tayyorgarlik



**13.6-rasm. Raqobatbardoshlik ko'pburchaklari
(uzluksiz va punktir chiziqlar – har xil korxonalar)**

Ma'lumki, har qanday korxonaning faoliyati tashqi muhit omillari ta'sirida amalga oshiriladi. Ular tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan past darajada yoki umuman nazorat qilinmaydi. Bu omillar ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, siyosiy va madaniy omillarga bo'linadi.

Bularning barchasi korxonaning tijorat faoliyati natijalariga ta'sir etib, ko'p jihatdan kelajakdagi istiqbolini belgilaydi.

An'anaga ko'ra marketingning dala tadqiqotlarida zaruriy axborotni olish uchun asosan so'rov usuli qo'llaniladi. So'rov og'zaki yoki yozma shaklda bo'lishi mumkin. Dala tadqiqotlarining 90 %ga yaqinida shu usuldan foydalaniladi.

Kuzatish axborotni olish usuli sifatida bozor tadqiqotlarida so'rovga qaraganda kamroq ishlatiladi. Sinov bir omilning boshqa omilga ta'siri bir vaqtning o'zida begona omillarni nazorat qilish bilan birga o'rganilishidan iborat.

Tashqi bozorlarni o'rganish. Bu o'rinda xalqaro marketingning metodologik yondashuvlarini qo'llash nazarda tutiladi, chunki korxonaga nisbatan tashqi bo'lgan har qanday bozor o'ziga xos

xususiyatlarga, o'zining ijtimoiy-madaniy farqlariga, o'zining raqobat muhitiga ega bo'ladi. Shuning uchun tashqi bozorlarni o'rganishning xususiyatlarini va xalqaro marketing tadqiqotlarining uslublarini ko'rib chiqish zaruriyati paydo bo'ladi.

Imitatsion modellashtirish. Ishning natijalariga qarab marketingning imitatsion modellarini tasniflashning asosiy mezonlari ajratilib ko'rsatiladi. Bunday holda ko'pgina modellarni qanday maqsadlarda ishlab chiqilganligiga qarab uchta sinfga bo'lish mumkin:

- 1) *iste'molchilar xatti-harakatlarining modeli;*
- 2) *javob qaytarish modeli;*
- 3) *siyosatni ishlab chiqish modeli.*

Modellarning har bir sinfini model asosida yotgan takliflar, boshqa kichik sinfchalar bilan bo'lgan munosabatlari, o'zgaruvchilarning optimal qiymatlarini hisoblash usullariga ko'ra kichik sinfchalarga bo'lish mumkin. Qayd qilish kerakki, birlamchi marketing tadqiqotlarida ko'pincha korxonaning marketing faoliyati oqibatlarini hisobga olmaydigan iste'molchilar xatti-harakatlarining modellari ishlatiladi.

Marketing axborot tizimini shakllantirish. Marketing tadqiqotlarining natijalari almashish va tahlil qilishning integratsiyalashgan axborot jarayoniga kiritilgan bo'lsa, muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Shu sababli marketing axborot tizimini shakllantirish zaruriyati tadbirkorlik uchun zaruriy bo'lgan rentabellik, shuningdek, mavjud birlamchi va ikkilamchi marketing ma'lumotlarining ko'p marotaba va maqsadli ishlatilishi talabidan kelib chiqadi. Asoslangan boshqaruvchilik qarorlarini qabul qilish uchun korxonada marketing axborot tizimini – marketing ma'lumotlarini doimiy yig'ish, saqlash va ishlov berish tizimini yaratish maqsadga muvofiqdir. U boshqaruvchilik qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar bazasini shakllantiradi.

Aytish kerakki, iqtisodiy adabiyotlarda marketing axborot tizimini shakllantirishga yagona yondashuv vujudga keldi. Bunday marketing tizimi asosiy marketing ma'lumotlari – marketing tadqiqotlari natijalari, tashqi va ichki marketing axborotlari, shuningdek, marketingning asosiy yo'nalishlari bo'yicha faoliyat haqi-

dagi ma'lumotlar – reklama, sotishni rag'batlantirish, korxonaning sotish va narx siyosati bo'yicha ma'lumotlarni o'z ichiga oladi.

Marketing axborot tizmining ma'lumotlari, odatda, konfidensial xarakterga ega, chunki ular tijorat siridir. Demak, tizim ma'lumotlarini va ular asosida qabul qilinadigan boshqarish qarorlarini himoyalash jarayoni ishlab chiqilishi kerak.

Muammo bo'yicha boshqaruvchilik qarori. Marketing faoliyatining asosiy determinantlariga omillarning ikki guruhi kiradi: firmaning nazorat qilinmaydigan, yoki tashqi va nazorat qilinadigan, yoki ichki omillari. Nazorat qilinmaydigan omillarga firma bozorda duch keladigan cheklovlar kiradi. Nazorat qilinadigan omillarni to'rtta keng kategoriyalarga birlashtirish mumkin. Xaridor nazari bilan qarasa, ular quyidagilarga mos keladi:

– *tovar yoki xaridorning muammosini «hal qilishga», ya'ni yaratilgan boyliklar to'plamiga;*

– *narxga, tanlangan qarordan foydalanish uchun xaridor qiladigan xarajatlarga;*

– *joy yoki tovarlarni xaridorlar uchun qulayroq ko'rinishda taqdim etishga;*

– *siljitishga yoki taklif etiladigan tovarning ijobiy xususiyatlari haqida xabar beruvchi kommunikatsiyalarga.*

Marketing axborotini tahlil qilish va undan foydalanish

Ichki ma'lumotlar bazasi va roqobatbardosh marketing razvedkasi hamda marketing tadqiqotlari orqali qo'lga kiritilgan axborot qo'shimcha tahlilni talab etadi. Menejerlarga mijozlar va bozorni chuqur tushunish orqali marketing qarorlarini yaxshilashga yordam beradigan axborotni qo'llash uchun ko'mak kerak bo'ladi. Bu ko'mak ma'lumotlar to'plamidagi munosabatlarni o'rganish uchun mukammal statistik tahlilni o'z ichiga olishi umkin.

Axborot tahlili marketologlar yaxshiroq qarorlar qabul qilishlariga yordam beradigan analitik modellarning qo'llanilishini ham o'z ichiga olishi mumkin.

Axborot qayta ishlanib, tahlil qilinganda u kerakli vaqtda kerakli qaror qabul qiluvchilar uchun ochiq bo'lishi lozim. Quyidagi

bo'limlarda marketing axborotini tahlil qilish va undan foydalanishga chuqurroq kirib boramiz.

Mijozlar munosabatlarini boshqarish

Yakka tartibdagi mijoz ma'lumotlarini tahlil qilish va undan foydalanish masalasi maxsus muammolarni yuzaga keltiradi. Koplab kompaniyalar o'zlarining mijozlari haqidagi axborot bilan to'lib-toshgan. Aslini olganda aqlli kompaniyalar har bir mijozning aloqa nuqtasi orqali zarur axborotni qo'lga kiritishadi. Bu aloqa nuqtalari mijozlar xaridi, sotuv kuchlarining kontaktlari va qo'ng'iroqlar, saytga tashriflar, qoniqarli so'rovlar, kredit va to'lov munosabatlari, bozor tadqiqotlari, xullas, kompaniya va mijoz o'rtasidagi har bir aloqani o'z ichiga oladi.

Afsuski bu axborot odatda, kompaniya bo'ylab keng yo'ylib ketgan. U kompaniyaning turli bo'limlarining alohida-alohida ma'lumot bazalarining tubiga ko'milib ketgan. Bunday muammolarni yengish uchun ko'p kompaniyalar hozirda alohida mijozlar haqidagi to'liq axborotni boshqarish hamda iste'molchi sodiqligini oshirishda mijozlar aloqa nuqtasini sinchkovlik bilan boshqarish uchun mijozlar munosabatlarini boshqarish(MMB)ga o'tishmoqda.

MMB "Oracle", "Microsoft", "Salesforce.com" va "SAS" kabi kompaniyalar tomonidan taqdim etilgan barcha manbalardan olingan mijoz haqidagi axborotni birlashtiruvchi, uni chuqur tahlil qiluvchi va kuchliroq mijoz munosabatlarni qurish uchun natijalarni qo'llovchi murakkab dasturlar va analitik instrumentlarni o'z ichiga oladi. MMB kompaniyaning individual mijozlar haqida biladigan va mijozlar munosabatlarining 360 gradusli ko'rinishini ta'minlaydigan barcha sotuv, xizmat ko'rsatish va marketing jamoalarini birlashtiradi.

MMB tahlilchilari *ma'lumotlar omborini* ishlab chiqishadi va murakkab ma'lumot izlash texnikalaridan mijoz ma'lumotlari orasidagi yashirin boylikni qazib olishda foydalanishadi. Ma'lumotlar ombori mijozlar to'g'risidagi mukammal axborotning kompaniya ko'lamidagi elektron ma'lumotlar bazasi hisoblanadi. Ma'lumotlar omborining maqsadi nafaqat ma'lumot to'plash, balki uni kirish mumkin bo'lgan joyga, markazga joylashtirishdan iborat. Ma'lumotlar

ombori ma'lumotlarni birlashtirganda, kompaniya yuqori kuchlanishli ma'lumot qidiruvchi texnikalardan foydalanib mijozlar haqidagi qiziqarli natijalarni olishda foydalanishadi.

Bunday natijalar ko'pincha marketing imkoniyatlariga olib keladi. Masalan, "Macy`s" mijozlar ma'lumotiga chuqur sho'ng'iydi va bu tushunchalardan ularning xarid tajribalarini o'zlashtirishda foydalanadi:

Amerikaliklarning 70% "Macy`s" magazini yoki veb saytiga bir yilda kamida bir marta tashrif buyuradi. "Bizga ko'p mijoz kerak emas, bizga biz bilan ko'proq vaqt o'tkazadigan mijozlar kerak deydi" "Macy`s"ning bosh marketing menejeri. "Macy`s" 30 milliondan ortiq xo'jaliklarning do'konlardagi va online xaridlari, moda afzalliklari va shaxsiy motivatsiyasi hamda "Macy`s" veb saytiga tashriflari to'g'risidagi ulkan ma'lumotlar bazasini o'zida jamlaydi. •"Macy`s" dasturining bir qismi sifatida chakana savdo do'koni subyektlari ma'lumotlarni chuqur tahlil qiladi va olingan natijalardan mijozlar tajribasini o'zlashtirishda foydalanadi. "Bunday ko'lamdagi biznes bilan mijozlar to'g'risidagi ma'lumot juda hayratlanarlidir" deydi tahlilchi.

Masalan, "Macy`s" to'g'ridan to'g'ri pochta kataloglarining 500 000 gacha noyob versiyalarini jo'natadi. "Mening kitobim boshqalarnikidan juda farq qiladi" deydi "Macy`s"ning marketing menejeri. Men uy bekasi emasman. Lekin men kosmetika, oyoq kiyimlar va zeb-ziyat kishisiman, demak siz mening kitobimda nimani ko'rishingiz mumkinligi yuqoridagi kategoriyalarning barchasini o'z ichiga oladi. Shunga o'xshash, "Aqli display" tashabbusi ostida, "Macy`s" mijozlarning veb saytdagi harakatlarini yozib boradi keyin esa mijozlar boshqa saytlarga tashrif buyurishganda darchada shunga aloqador reklama paydo bo'ladi. Kelgusida "MyMacy`s" harakatlari "e-mail", mobil va veb sayt moslashtirishlarini o'z ichiga oladi. Massiv mal'umotlar bazasi borasidagi urinishlarining pirovard maqsadi mijozlarni barcha qarorlarning markaziga qo'yishdir deydi marketing menejeri.

Mijozlarni yaxshiroq tushunish uchun MMBda foydalanish orqali, kompaniyalar mijozlarga xizmat ko'rsatishning yuqori darajasini ta'minlaydi va mijozlar bilan munosabatlarni yanada rivojlantiradi. Ular MMBdan yuqori qiymatli mijozlarni aniqlashda,

ularni samarali maqsadlashda va ularga kompaniya mahsulotlarini sotishda hamda alohida talablarga yo'naltirilgan takliflarni yaratishda foydalanadi. Masalan, "Vodafone" telekommunikatsiya kompaniyasi o'zining MMB tizimini sodiqlik dasturlarini rivojlantirish va mijozlar xursandchiligini talab etuvchi xizmalarni yaxshilashda foydalanadi.

MMB foydasi mijozlarning asl ma'lumotini yig'ishda yoki uni saqlash va ko'rib chiqishdagi risk va xarajatlarsiz yuzaga chiqmaydi. Eng oddiy MMB xatosi bu MMBni faqatgina texnologiya va dasturlash yechimi sifatida ko'rishdir. Faqatgina texnologiyaning o'zi foydali mijoz munosabatlarini o'rnatmaydi. Kompaniyalar mijoz munosabatlarini oddiygina yangi dasturni o'rnatish orqali yaxshilay olmaydi. Uning o'rninga marketologlar faoliyatni mijoz munosabatlarini boshqarish asoslari bilan boshlab, keyin yuqori texnologiyali yechimlardan foydalanishlari kerak.

Marketing axborotini tarqatish va undan foydalanish

Marketing axboroti toki u mijzolarni tushnish va eng yaxshi qarorlar qabul qilish uchun ishlatilmagunicha qadrsiz hisoblanadi. Shunday ekan, marketing axboroti tizimi axborotni menejerlar va unga ehtiyoji borlar uchun osonlik bilan foydalanish imkoniyatini yaratishi kerak. Bazi hollarda bu menejrlarni doimiy bajariladigan ishlar va tadqiqot natijalari bayonoti bilan ta'minlashni anglatadi.

Ammo marketing menejrlari uchun alohida holatlar va tezkor qarorlar uchun muntazam bo'lmagan axborot zarur bo'ladi. Masalan, ko'p mijozlar bilan ishlashda xavotirda bo'lgan sotuv menejeri o'tgan yildagi savdo va unumdorlik hisobotlari yig'indisini xohlashi yoki brend menejeri reklama kompaniyasining ishga tushirilishi borasidagi online muhokamalar yig'indisini qo'lga kiritishni xohlashi mumkin. Shuning uchun hozirda axborotni taqsimlash olingan axborotni ma'lumotlar bazasiga qo'shish va undan foydalansh imkonini yaratishni o'z ichiga oladi.

Ko'plab firmalar bu jarayonni osonlashtirish uchun *intranet* va ichki MMB tizimidan foydalanishadi. Bu tizimlar tadqiqot, razvedka ma'lumotlari, mijozlarning aloqa axboroti, bayonotlar, o'zaro almashilgan hujjatlar to'plami va boshqalarga osonlikcha kirishni

ta'minlaydi. Masalan, MMB tizimi va "1-800-Flowers" online chakana savdo tarmog'i xodimlariga mijozlar ma'lumot bazasiga kerakli vaqtda kirish imkonini beradi. Mijoz kompaniyaga qaytadan qo'ng'iroq qilganda tizim zudlik bilan oldingi o'tkazmalar va bog'lanishlardagi ma'lumotni tortib oladi. Masalan, "Agar mijoz odatda turmush o'rtog'i uchun lola sotib olsa, biz unga eng yaxshi tanlovimizni taklif qilamiz" deydi kompaniyaning mijoz bo'limimi boshqarish bo'yicha vitse prezidenti.

Kompaniyalar sekin-asta asosiy mijozlar va qiymat yetkazib beruvchi tarmoq a'zolariga buxgalteriya, tovar haqidagi va zaruriy boshqa ma'lumotlarga *extranet* orqali kirishga ruxsat bermoqda. Ta'minotchilar, mijozlar, vositachilar va tanlab olingan boshqa tarmoq a'zolari kompaniyaning *extranet*iga hisoblarini yangilash va xizmatlarni yaxshilash uchun kirishlari mumkin.

Tadqiqot natijalaridan noto'g'ri foydalanish

Tadqiqotlar eng kuchli ishontirish vositasi bo'lishi mumkin. Kompaniyalar tadqiqot natijalarini reklama va siljitish harakatlarini amalga oshirishda foydalanishadi. Amalda, tadqiqot so'rovlari faqatgina ko'zda tutilga haraktlarni amalga oshirish uchun ishlab chiqilgandek ko'rinadi. Ba'zi tadqiqotchilar ochiqdan-ochiq tadqiqot loyihalarini o'zlar uchun oson bo'lishga moslashtiradilar yoki olingan natijalarni ataylab noto'g'ri talqin qilishadi.

Quyidagi misolga e'tibor qarating:

Ilmiy o'rganishga asoslangan holda "Kellogg" kompaniyasi o'zining reklamasida va mahsuloti qadog'ida uning "Sovutilgan mayda bug'doy donachalari" klinik jihatdan bolalarning sinchkovligini 20%ga oshirishini da'vo qiladi. Bu hol Federal Savdo Kommisiyasi tomonidan tazyiqqa olingandan keyin, organish natijalari ularning da'volari bir oz oshirib yuborilganini ko'rsatdi. Ya'ni ular "Kellogg"ning nonushtasini iste'mol qilgan bolalarning sinchkovligi uni iste'mol qilmaganlarnikidan 18 % ga yaxshiroq bo'lishini isbotlashdi. Tadqiqotchilar shundan so'ng "Sovutilgan mayda bug'doy donachalari" och qolishdan ko'ra 18 %ga yaxshiroqdir, deb kinoya qoldirishdi. Bundan tashqari FTCning arziga ko'ra "Kellogg" e'tirof

etgan klinik tadqiqoti aslida 11%gina sinchkovlikni oshiradi xolos va 9 tadan 1 tasigina 20 %ga yaxshilashi mumkin, deb da'vo qildi. Shundan so'ng "Kellogg" FTC ning da'vosiga qo'shildi ya'ni uning e'tirozlari to'g'ri ekanligini tan oldi.

Tadqiqot natijalarini buzib foydalanish mumkinligini e'tirof etgan holda, bir qator uyushmalar, ya'ni Amerika Marketing Assotsiatsiyasi, Marketing Tadqiqoti Assotsiatsiyasi va Amerika Tadqiqot Kengashi Tashkiloti tadqiqot etikasi va uni olib borish standartlarini ishlab chiqdi. Masalan, tadqiqotlar uchun "CASRO" standartlari va etika kodeksi respondentlarga tadqiqotchilarning javobgarligini, ya'ni ishonchliligini, maxfiyligini va nomaqbul muomaladan qochish kabilarni o'z ichiga oladi. Shuningdek, u mijoz va jamoatchilikka tadqiqot natijalarini bayon qilish javobgarligini ham izohlab beradi.

Shunday qilib, marketingning butun kompleksi bo'yicha boshqaruvchilik qarorlari korxonaga muhitining ham nazorat qilinadigan, ham nazorat qilinmaydigan omillari bo'yicha integrallashishi kerak.

XIII bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Bozor munosabatlarining ravnaqi, erkin raqobat muhitning yaratilishi sharoitida marketing tadqiqotlariga bo'lgan talabning ortib borishi tabiiy jarayondir. Xaridor ishtiyoqi, dididagi tovarlarni va xizmatlarni shakllantirishda raqobat kurashida muhim va hal qiluvchi ahamiyatga molik bo'lgan marketing tadqiqotlarini samarali tashkil etish, amalga oshirish hozirgi kunda eng dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Mamlakatimiz korxonaga va tashkilotlari faoliyatida mazkur tadqiqotlarni joriy va strategik jihatdagi vazifalardan biriga aylanishini va bu asosda bozorda raqobatbardosh va xaridorgir bo'lgan «O'zbekistonda ishlab chiqarilgan» tamg'ali tovarlar turini ko'paytirishni, xorijiy firmalar bilan keng ko'lamli hamkorlikni ta'minlash lozim.

Marketing tadqiqotlarini xo'jalik yuritish faoliyatida yetakchi ahamiyatga ega bo'lishi ko'p jihatdan marketing bo'limlari (xizmatlari) tizimini rejalashtirish va boshqarishda, izchil tatbiq etishga bog'liq.

Shu sababdan, marketing tadqiqotlarini uyushtirishda va amalga oshirishda tegishli tashkilot va korxonaning maqsadlari va strategik

rivojlanish xususiyatlari albatta belgilovchi omil sifatida namoyon bo'ladi.

Bozorga kirish, o'rganish va unda yetakchilik qilish maqsadida amalga oshirilayotgan marketing tadqiqoti bir-biridan o'z ko'lami, uslublari va ayrim jihatlariga ko'ra keskin farqlanadi. Har bir tashkilot va korxonada o'zining bozordagi o'rni, kelgusi rivojlanish istagida muayyan marketing tadqiqotlarini amalga oshiradi. Hozirgi paytda marketing tadqiqotlari amaliy jihatdan eng dolzarb faoliyat sohaslaridan biriga aylangan lozim. Mukammal va tezkor amalga oshirilgan tadqiqotlar kuchli bozor raqobati sharoitida xatolarga yo'l qo'ymaslik, favqulodda holatlarga moslashish imkonini beradi. Bu borada tadbirkorlik doirasida ishlab chiqilayotgan biznes rejalariga marketing tadqiqotlari hisoblari, natijalari aks ettirilishi diqqatga sazovor. Chunki bozor bilan bog'liq barcha faoliyat, dastlabki bozor, xaridor tahliliga, uning istagidagi o'zgarishlarga tayanadi. Bu asosda esa tegishli tashkilotning kelgusi faoliyat sohasi, doirasi aniq belgilanadi. Marketing tadqiqotlari uchun kerakli va zaruriy bo'lgan axborot va ma'lumotlar ko'laminu muayyan tartibga solish vazifasini hal qilish bilan mamlakatimizda madaniy tarzdagi bozor tizimi, uning infrastrukturasi barpo etiladi. Ayni vaqtda amalga oshirilayotgan islohotlar bu o'rinda o'z samarasini bermoqda va bu hozirgi kunda qaror topayotgan marketing axboroti, jamiyat miqyosida samarali bo'lgan ilg'or loyihalarni amalga oshirish, korxonada va tashkilotlarning eksport salohiyatini oshirish uchun mustahkam zamin yaratadi. Shu sababli marketing tadqiqotlarini amalga oshirish xalq xo'jaligi ahamiyatiga molik bo'lgan vazifalardan biridir.

Tayanch iboralar

Marketing axboroti; marketing axborot tizimi; iqtisodiy axborot; marketing razvedkasi; ichki va tashqi axborot; birlamchi axborot; ikkilamchi axborot; marketing tadqiqotlari.

Nazorat uchun savollar

1. O'tish davri iqtisodiyotida qanday marketing axboroti ko'proq «charchashga» moyil bo'ladi?

2. Sizning firmangiz ishini yaxshilashga imkon beradigan marketing axborotining xarakterini aniqlang va asoslab bering.

3. Marketing axboroti nima?

4. Birlamchi axborot nimasi bilan ikkilamchi axborotdan farq qiladi?

5. Marketing axborot tizimiga ta'rif bering.

6. Korxonalar uchun axborot qanday ahamiyatga ega?

7. Marketing tadqiqotlari, deganda nima tushuniladi?

8. Marketing tadqiqotlari mazmuniga nimalar kiradi?

9. Marketing tadqiqotlari uslublarini tavsiflab bering.

10. Marketing tadqiqotlariga qanday talablar qo'yiladi?

11. Marketing tadqiqotlarining algoritmi qanday bosqichlardan iborat?

12. Firmaning tashqi muhiti tezkorlik bilan o'zgaruvchanlikka ega bo'lgan paytda, sizning fikringizcha, marketing axborotining qaysi biri ko'proq «eskirish» holatiga mansub?

13. Avvalo, talabga ega bo'lgan tovar yoki xizmatni o'ylab toping, so'ngra uning iste'mol bozorida istiqbolini aniqlash uchun tadqiqot rejasini ishlab chiqing.

14. Kabinetli va dala tadqiqotlarining qanday afzalliklari va kamchiliklari mavjud.

Kompaniya keysi: “Meredith”: Yaxshi marketing axboroti yordamida “Meredith” ayollarni yaxshi biladi

Siz “Meredith Corporation” nomini bilmasligingiz mumkin lekin u chop etayotgan jurnallar haqida eshitganingiz aniq. “Better Homes and Gardens”, “Ladies’ Home Journal” va “Family Circle” kabilar eng eski va mashhur jurnallardir. “Meredith” 100 yildan ortiq vaqt mobaynida jurnallar chop etib kelmoqda va eng yaxshi 10 talik ro'yxatga (umumiy kategoriya jihatlari bo'yicha) kirgan. Umumiy soni 21 ta bo'lgan obunali jurnallari bilan birga, Meredith “American Baby”, “Parens”, “Fitness”, “Midwest living”, “Every Day with Rachael Ray” va “MORE” kabi jurnallarning ham asoschisi hisoblanadi. Bunday yirik nashriyot chakana savdo do'konlaridan xarid qilish mumkin bo'lgan 150 turdan ortiq turli sohaga oid

nashrlarni ham chop etadi. “Meredith” jurnallarining umumiy tovar aylanmasi 30 million dollarni, bulardan “Better Homes and Gardens”niki har oyda 7.5 millionni tashkil etadi.

“Meredith” asosan ayollarni ko‘ngliga yo‘l topadi. Aslida, “Meredith” ayollar borasidagi shubhasiz yetakchi media va marketing kompaniyasidir. U bu mavqeni ayol mijozlar bilan chuqur munosabatlar qurish orqali qo‘lga kiritgan. “Meredith”ning maqsadi uy, sog‘liq, oila va shaxsiy o‘shish kabi asosiy kategoriyalari bilan yosh va yangi onalardan tortib, yoshi ulug‘, hayotning turli bosqichidagi ayollar qalbiga kirib borishdan iborat.

Nashriyot deyarli o‘shishdan to‘xtayotgan sanoatdir, aslini olganda oxirgi yillarda uning ahamiyati tushib bormoqda. Lekin jurnallar borasida imperiya qurishda “Meredith” o‘zini chetga olmadi. “Meredith” o‘zini ortiq jurnal chop etuvchi, deb bilmaydi. U endi ayollarga bag‘ishlangan, qachon, qayerda va qanday bo‘lmasin foydalanish imkoni bo‘lgan sahifa yaratuvchisidir. Ancha oldin noshirlik cho‘qqishni boshlagan vaqtda, “Meredith” televideniye stansiyalari, kabel dasturlashtirish va Internet saytlariga tomon faoliyatini kengaytirdi.

Bugun “Meredith” Internet borasida kuchli asosga ega va kelajak uchun yirik investitsiya kiritmoqda. Maslan, hozirda “Google Play”da uning ko‘pchilik jurnallarining raqamli variantlari mavjud. U yaqinda eng yirik onlayn oziq-ovqat sayti hisobangan “Allrecipes.com”ni sotib olish uchun 175 million dollar sarf qildi. Birgina shunday qo‘shib olish bilan “Meredith” har oyda faol tashrif buyuruvchilarga ega 50 dan ortiq onlayn saytlarni nazorat qilishga erishdi. Uning Internet imperiyasi “BHG.com”, “Parens.com”, “DivineCaroline.com”, va “FitnessMagazine.com” kabilarni ham o‘z ichiga oladi. Bu tarmoq “Meredith”ga shunchaki sahifa ulashishdan ko‘progini qilishga imkon beradi. Kompaniya ijtimoiy tarmoqda ham tajribaga ega. “Meredith” nashriyot, televideniye, onlayn, mobil va videolar orqali ko‘plab brendlari bilan uzoq vaqtlargacha ayollar qalbibiga qo‘l solishda davom etishni rejalshtirgan.

U chop etish, televideniye yoki raqamli media orqali bo‘lmasin, qanday qilib shu kungacha ayollar borasida yetakchi mutaxassis sifatida muvafaqqiyat qozonib kelmoqda? Qisqa qilib aytganda,

“Meredith” ayollarni yaxshi tushunadi. Kompaniya ayollar haqidagi axborotni boshqarish uchun uzluksiz strategik harakatlari orqali ayollarni yaxshi bilib olgan. Aslida, “Meredith”ning marketing axborot tizimi uning qudratining o‘zagi hisoblanadi. Bunday tizim ayollar ehtiyojlari va xohishlarini yaxshi tushunish va ular bilan chuqur munosabatlar qurishga imkon beruvchi mijoz tushunchasini taqdim etadi.

U ma’lumot bilan boshlanadi

Kompaniya marketing axborotini yig‘ishi va uni boshqarishning juda ko‘p yo‘llari mavjud bo‘lsada, “Meredith”ning asosiy kuchli jihati uning ulkan ma’lumotlar bazasi hisoblanadi. “Meredith”ning ma’lumotlar bazasi AQShdagi boshqa media kompaniyalarnikiga taqqoslaganda eng katta mijozlar haqidagi axborot to‘plamiga ega. U 85 milliondan ortiq takrorlanmas nomlar bilan AQShdagi 80 foiz uy egalari haqidagi keng va chuqur axborot to‘plamiga ega. O‘rta hisobda bazadagi har bir nomga 700 dan ortiq ma’lumot nuqtalari birlashtirilgan. Agar u sizni ta’sirlantirmasa, sizning oila a’zolaringiz, do‘stlaringiz yoki o‘zingiz haqingizdagi axborotni xayolingizga keltiring. Ana shunday 700 ta ma’lumot nuqtasidan “Meredith” har bir shaxsni yaqindan bilib oladi.

“Meredith”ning ma’lumotlar bazasidagi asosiy axborot kompaniyaning ichki manbasidan keladi. Sotuv operatsiyalari orqali yig‘iladigan axborot ko‘lami juda yirik. U nafaqat tavsifiy va demografik axborotni, balki mijozlarning qanday jurnallar harid qilishi, qaysi jurnallarga obuna bo‘lganliklari va ular maxsus yangicha xarakterlarga qanday javob qaytarishlari mumkinligi to‘g‘risidagi axborotni ham o‘z ichiga oladi. Ma’lumotlar bazasi shuningdek, tovarlarni jo‘natish, mijozlar qoniqishi va saytlarga tashriflar to‘g‘risidagi axborotlarni ham qamrab oladi. Ko‘pchilik kompaniyalar bunday axborotlar bilan qanday ishlash borasida o‘z qarashlariga ega emaslar. Lekin “Meredith” bunday axborotning barchasini menejerlarga kirish imkoni qulay bo‘lishi uchun bir yerga jam qiladi.

Ichki manbadan axborot yig‘ishdan tashqari, “Meredith” onlayn marketing tadqiqotlarini ham olib boradi. Onlayn va an’anaviy

tadqiqotlar “Meredith”ga xulq-atvorga oid axborotlarga ham chuqur kirish imkonini beradi. Taqqiqotning eng muhim savollari bu hayot quvonchlari haqidagisidir (Farzand kutaypsizmi? Farzandlaringiz maktabga bormoqchimi? Farzandlaringiz o‘qishni bitiryaptimi? Siz nafaqaga chiqyapsizmi? kabi savollar), deydi kompaniyaning ma’lumotlar bazasi marketing xizmati direktori Cheyrl Dahlquist. Biror shaxsning hayotidagi bir voqea haqida bilish u shaxsning ehtiyoji va xohishlari haqida ko‘plab ma’lumotlarni taqdim etadi.

Dunyodagi barcha axborot siz uni his qilmaguningizcha hech qanday ahamiyat kasb etmaydi. “Meredith” baza axborotini tahlil etish va undan foydalanishda uni yig‘ish jarayonidagi kabi tajribaga ega. Murakkab statistik tahlil orqali “Meredith” har bir mijozning qiziqishi va bu qiziqishlar mijozning hayoti davomida qanday o‘zgarib borishi haqida bilib oladi. “Meredith” o‘z konsepsiyasi orqali pazandalik, fitnes va gulchilik kabi turli qiziqarli sohalarni hisoblab chiqadi. Shundan so‘ng har bir sohalarni ya’ni fitnes uchun yugurish, yoga va balandlikka sakrash kabi umumiy segmentlarini ajratib chiqadi.

Shu yo‘l bilan “Meredith” nafaqat sizning qiziqishlaringiz qandayligini, balki bazadagi boshqa shaxslarning qiziqishlarini ham qiyoslaydi.

Mijozlar haqidagi axborotdan amalda foydalanish

Bazadagi qimmatli ma’lumotlarga asoslanib “Meredith” mijozlar bilan turli vositalar yordamida aloqalarni yo‘lga qo‘yadi. “Meredith”-ning marketing axborot tizimidan olingan mijozlar haqidagi ma’lumotlar kompaniyaga uning tovarlari kimlarga ko‘proq aloqadorligi haqida ham foydali bilimni taqdim etadi. O‘zining ulkan va yaxlit tovar portfoliosi bilan barcha uchun biror nima taklif qiladi.

Mijozlar haqidagi axborotni boshqarish samarasi mijozga maqbul tovarni taklif etish bilan to‘xtab qolmaydi. “Meredith” uchun bunday axborot tovarni siljitish va narxlash harakatlarida ham qo‘l keladi.

“Meredith”ning marketing axborotini boshqarish qobiliyati kompaniya uchun boshqa imkoniyatlarni ham taqdim etdi. O‘zining ulkan ma’lumotlar bazasi va axborotni boshqarish mahorati orqali “Meredith” ayollar tushunchasi haqidagi axborotga muhtoj boshqa

kompaniyalar uchun tadqiqotlarni sotish imkonini berdi. Uning axborotni boshqarish borasidagi qudrati “Home Depot”, “DirectTV”, “Chrysler” va “Carnival Cruise Lines” kabi yetakchi kompaniyalar bilan hamkorlik o‘rnatishida ham namoyon bo‘ldi.

Nazorat uchun savolar

1. “Meredith”ning marketing axborot tizimini tahlil qiling. Uning kuchli va zaif tomonlari nimadan iborat?
2. “Meredith”ning marketing axboroti tajribasini boshqa media va tovarlar uchun ham qo‘llash mumkinmi?

XIV BOB. MARKETING MUHITI

14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati

Marketingning muhiti umuman bozor konyunkturasiga 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 korxonalarining marketing muhit doirasida bo'layotgan o'zgarishlarni alohida va mas'uliyat bilan kuzatib borishlari nazarda tutiladi. Boshqalarga qaraganda ular yangi tendensiyalarni kuzatib, qulay imkoniyatlarni topishlari lozim, chunki ular ixtiyorida maxsus marketing instrumentlari, ya'ni marketing tadqiqotlari mavjud.

Odatda, makro va mikro-muhit farqlanadi. *Makromuhit* yoki tashqi sharoitlar omillari asosan tizimli, umumiy bozor doirasidagi omillardan iborat. Bularga turli xil iqtisodiy, huquqiy, siyosiy, demografik, geografik, milliy, ilmiy-texnikaviy, texnologik, ijtimoiy-madaniy va boshqa xarakterdagi aloqalarning keng spektri kiradi. *Mikromuhit* yoki ichki sharoit omillari firmaning faoliyati va uning imkoniyatlariga bevosita tegishli. Mikromuhitning asosiy qismi firma boshqaruvi nazorati ostida bo'ladi (faoliyat sohasini aniqlash, kadrlarni tanlash, xodimlar malakasining umumiy darajasi va marketing madaniyati, maqsadli bozorlar (segmentlar)ni, tovarlar harakatining yo'llarini tanlash, raqobat kurashida strategiyalarni ishlab chiqish, marketing vazifalarini yechish).

Shunday qilib, mikromuhitni o'rganish bozorning aniq subyektiga nisbatan qo'llanilgan holda amalga oshiriladi, undan farqli ravishda

makro-muhit esa marketing va bozor subyektlari, mamlakat va xalq iste'moli tovarlari sohalari uchun umumiy ko'rinishda namoyon bo'ladi.

Xalqaro marketing muhitining xususiyatlari asosan ayirboshlash (almashinish) jarayonlarini murakkablashtirayotgan to'siqlarni yo'qotishdan iborat. Turli xil iqtisodiyotlar va mamlakatlar o'rtasida qiyosiy ustunliklarni qayta taqsimlash ro'y beradi. Sanoati rivojlangan mamlakatlar (dastavval, Janubiy-Sharqiy Osiyoda), shuningdek, Sharqiy Yevropa mamlakatlari ko'rinishidagi yangi raqiblar paydo bo'ldi. Ular ilgari g'arbiy mamlakatlar hukmron bo'lgan iqtisodiyotning qator bazaviy sektorlariga (po'lat, kimyo, to'qimachilik mahsulotlari) nisbatan qulay o'rinlarga chiqib oldilar. Yevropa hamjamiyati asosiy sanoat mahsulotlari (avvalo, xomashyo va materiallar) bozorlarida Sharqiy Yevropa mamlakatlarining faolligini seza boshladi. An'anaviy rivojlangan mamlakatlar uchun xos bo'lgan raqobat ular chegaralaridan chiqib ketib, haqiqiy global tus oddi.

Sharqiy Yevropa mamlakatlari, shu jumladan, MDH ga nisbatan G'arb mamlakatlari tomonidan uchta asosiy marketing konsepsiyasi qo'llaniladi:

1. *G'arbda ishlab chiqarish, Sharqda sotish* – bu konsepsiya Sharqiy Yevropa va MDH mamlakatlarida haligacha mavjud bo'lgan tovar defitsitiga asoslanadi va foydani olib chiqish va valyuta konvertatsiyasi bilan bog'liq bo'lgan ko'pgina muammolarga qaramay keng tarqalgan. Bu yerda G'arb ishlab chiqaruvchilari va vositachilari tomonidan nafaqat tovarlarning va ishlab chiqarishning yuqori sifati, balki marketing afzalliklari ham maydonga chiqadi.

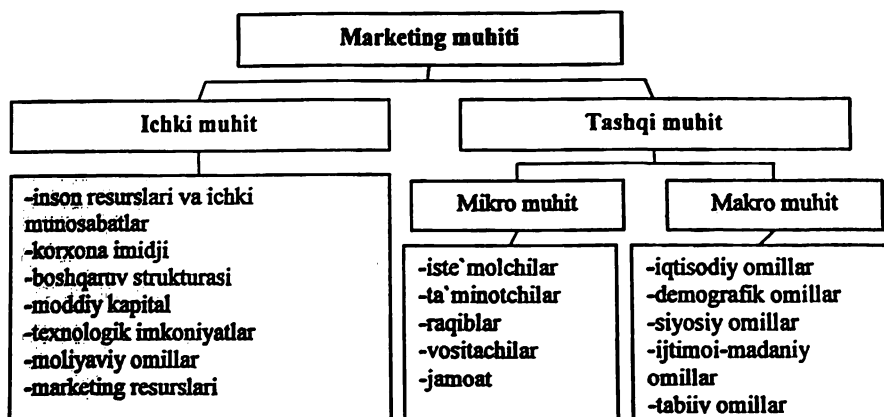
2. *Sharqda ishlab chiqarish, G'arbda sotish* – bu konsepsiyaa ko'pgina G'arb kompaniyalari uchun eng yaxshi imkoniyatlarni taqdim etadi. Bu kompaniyalar Sharqiy Yevropa va MDHdan G'arbda sotish uchun ishlab chiqarish bazasi sifatida foydalanish, malakali Sharqiy Yevropa ish kuchini ekspluatatsiya qilish va mavjud marketing kanallari yordamida mahsulotlarni sotish kabi yo'llar bilan ta'minlangan. Bundan kelib chiqadiki, xalqaro savdo tizimiga kirish uchun bozorlarni ochish emas, balki yangi industrial mamlakatlar singari G'arb firmalari bilan kurasha oladigan yangi raqobatbardosh sohalarning paydo bo'lishi muhim ahamiyat kasb etadi.

3. *Sharqda ishlab chiqarib, shu yerning o'zida sotish* – bu konsepsiya G'arb biznesi uchun ma'lum qiyinchiliklar bilan amalga oshiriladi, chunonchi: yuqori sifatli xomashyoning yetishmasligi, byurokratik kelishuvlarning murakkabligi, narxlashtirish mexanizmining samarasizligi va ayrim hollarda, bozor imkoniyatlaridan foydalanishda ko'zda tutib ish qilishning kamchiliklari. Bunga qaramay ishlab chiqarish va sotish strategiyasi ko'pgina G'arb firmalari tomonidan faol amalga oshirilyapti. Masalan, Markaziy Osiyo bozori o'z miqyoslari bilan eng yirik ishlab chiqaruvchilar, shu jumladan, kir yuvish vositalari, tish pastasini chiqaradigan «Prokter end Gembl» va «Koka-kola» kompaniyalarini, «Nestle» konserni va boshqalarni qiziqtirib qoldi.

14.2. Korxonaning mikromuhiti

Firmaning mikromuhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq marketing faoliyatini uyushtirish 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. Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi.

Ta'minotchilar – bu kelishilgan shartnomalarga ko'ra firmani xomashyo 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 tashqi. Birinchilari – faqat mazkur firma bilan hamkorlik qiladilar, ikkinchilari – firmaga ham, uning raqiblariga ham xizmat ko'rsatadilar, uchinchilari – faqat raqobatchilar bilan ishlaydilar. 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'lishi mumkin (14.1-rasm).



14.1-rasm. Marketing muhiti

Ta'minot tizimining tashkil etilishi jiddiy ravishda marketing jarayonlariga ta'sir ko'rsatadi va resurslar yetishmovchiligi, tovar jo'natishdagi uzilishlar albatta, sotish hajmiga va pirovardida korxonaning izzat-obro'siga ziyon keltirishi mumkin.

Marketing vositachilari

Kompaniya marketing vositachilari targ'ib qilib sotish va pirovard xaridorga o'z mahsulotlarini tarqatishda yordam beradi. Ular sotuvchi, tarqatish firmalari, marketing xizmatlari agentliklari va moliyaviy vositachilarni o'z ichiga oladi. Vositachi kompaniya mijozlar topish yoki ularga savdo qilishda yordam beradigan taqsimot kanalidagi firmadir. Bu 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 chiqaruvchilarini topish uchun yetarli kuchga ega.

Tovarlarni tarqatish firmalari kompaniyalarga ishlab chiqarish nuqtasidan boshlab so'nggi manzilgacha tovarlarni saqlash va ularni yetkazib berishda ko'mak beradi. *Marketing xizmatlari agentliklari*

kompaniyaga mahsulotlarini bozorga targ'ib qilishda va moslash-tirishda yordam beradigan marketing tadqiqot firmalari, reklama agentliklari, ommaviy axborot firmalari va marketing konsalting firmalari hisoblanadi. *Moliyaviy vositachilar* operatsiyalarni moliyalaydigan va sotish hamda olish jarayonlari bilan bog'liq xatarlardan himoyalaydigan banklar, kredit kompaniyalari va sug'urta kompaniyalarini o'z ichiga oladi.

Ta'minotchilar kabi marketing vositachilari ham kompaniyaning umumiy qiymati, yetkazib berish tarmoqlarining muhim tarkibini tashkil etadi. U qoniqarli mijoz munosabatlarini yaratishda kompaniyaning faqat o'z ish faoliyatini optimallashtirishdan ko'ra ko'prog'ini qilishi kerak.

Shunday qilib, bugungi kunning marketologlari vositachilarni mahsulotlarni shunchaki sotishda yordam beradigan kanal a'zosida sifatida emas, balki o'zlarining eng muhim hamkorlari sifatida e'tirof etmoqdalar. Masalan, "Coca-Cola" "McDonald's", "Wendy", yoki "Subway" kabi fest fud tarmog'lariga o'ziga xos ichimliklarini yetkazib berish bitimini imzolaganda, u shunchaki toza ichimliklardan ko'ra ko'prog'ini yetkazib bergan.

"Coca-Cola" chakana savdodagi hamkorlarining eng yaxshi jihatlarni tushunadigan o'zaro funksional faoliyat yurituvchi jamoalarni tashkil topgan. U ichimlik iste'molchilari borasida uzoq vaqt tadqiqot olib bordi va natijalarni hamkorlar bilan o'rtoqlashdi. U AQShning zip kodi bo'yicha hududlar demografiyasini tahlil qildi va hamkorlarga bu hududlarda qaysi "Coke" brendi sevib iste'mol qilishini aniqlashda yordam berdi. "Coca-Cola" hattoki, iste'molchilarni menyu taxtasidagi qanday yozuvlar, belgilar, rasmlar va ranglar ko'proq buyurtma berishlariga moyilliklarini uyg'otishi mumkinligi ham o'rganib chiqdi. Natijalarga asoslanib, "Coca-Cola Food Service" guruhi chakana savdogar 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'rni e'tiborga olishi lozim. Sanoatda hukmron pozitsiyasiga ega yirik firmalar 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 mumkin.⁴³

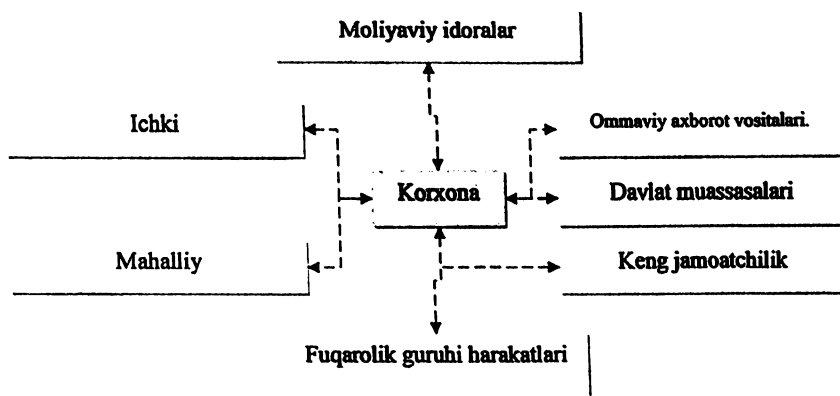
Iste'molchilar – mazkur firma mahsulotining xaridorlari hisoblanadigan jismoniy va huquqiy shaxslar (fuqarolar, oilalar, firmalar, jamoat tashkilotlari va davlat muassasalari). Iste'molchilar o'rtasidagi katta farqqa qaramay, ularda umumiy xususiyatlar mavjud. Ular marketing maqsadlariga bog'liq holda 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.

Bunda 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 noziq-ovqat mahsulotlarini xarid qiladilar. Darajalari 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

⁴³ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014-yil.

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'yi, 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'linadi (14.2-rasm):



14.2-rasm. Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalarning turlari

- *ichki (mehnat jamoasi, kasaba uyushmalari, aksionerlar, menejerlar, direktorlar kengashi);*
- *mahalliy (atrofda yashovchi aholi, mahalla qo'mitalari, faxriylar kengashi, «Nuroniylar» jamg'armasi);*
- *davlat muassasalari (davlat idoralarining mansabdor shaxslari, soliq va statistika idoralarining, ijtimoiy jamg'armalar, yong'in inspeksiyalari, sanitariya epidemiologik nazorat idoralarining xodimlari va hokazo);*
- *moliyaviy doiralar (bank xodimlari, auditorlar, moliyachilar, moliyaviy va investitsion maslahatchilar);*

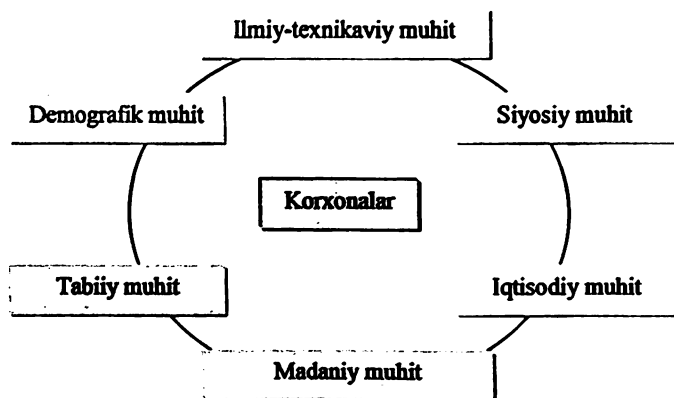
➤ *ommaviy axborot vositalari (muxbirlar, reklama, iqtisodiyot, biznes bo'limlarining, gazetalar, jurnallar, televideniye va radio, axborot va tahliliy agentliklar xodimlari);*

➤ *fuqarolik guruhi harakatlari (ekologik harakatning iste'molchilar assotsiatsiyalari, sog'lom hayot tarzi harakatining faollari va yuristlari);*

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

14.3. Korxonona makromuhiti

Korxonona o'z faoliyatini to'xtovsiz tashqi kuch omillari ta'siri ostida olib boradi. Ba'zi hollarda ular maqbul imkoniyatlarni, boshqa hollarda esa xavf-xatarni sodir qiladilar. Shu bois aytish mumkinki, korxonona peshqadamligining istiqboli tovar va xizmatning tegishli marketing muhitiga mosligi bilan ifodalanadi. 14.3-rasmda korxonona makromuhitining asosiy omillari keltirilgan.



14.3-rasm. Korxonaning tashqi muhiti (makromuhit)

Mamlakatdagi *siyosiy muhit* asosan davlatning mustaqilligi va bevosita siyosiy yondashuvlar va yo'nalishlarni mustahkamlash bilan bog'liq tendensiyalar, boshqa tomondan esa bozor munosabatlariga o'tish va o'zaro manfaatli aloqalarni o'rnatish bilan tavsiflanadi. Siyosiy muhitga ijro etuvchi davlat hokimiyatining omillari bilan bir

qator muhim omillar ham kiradi. Ular ichida mulkchilik, tadbirkorlik, iste'molchilar huquqlarini muhofaza qilish va reklama munosabatlarini tartibga soluvchi qonunchilik va qonunlarni ko'rsatish mumkin. Huquqiy tartibga solishning samarali yo'nalishlarini izlash davom etmoqda.

Jamiyat *iqtisodiy muhitining* ahvoli asosan korxonalar daromadlarining darajasi va aholining xarid qobiliyati kabi ko'rsatkichlar bilan, shuningdek, inflyatsiya, kredit stavkalari, soliq solish stavkalari, aholining joriy daromadlari, jamg'armalarining darajalari, iste'mol savatining qiymati bilan aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlarning o'zgarishi talabda nafaqat miqdoriy, balki tarkibiy siljishlarga ham olib keladi.

1991-yilda mustaqillikka erishilgandan buyon O'zbekistonda rejali iqtisodiyotdan bozor iqtisodiyotiga asta-sekin o'tish siyosati o'rnatildi. 90-yillarning birinchi yarmida iqtisodiy ishlab chiqarishning tushishi kuzatilgan bo'lsa ham, makroiqtisodiy barqarorlashtirish va tarkibiy islohotlar 1996 -yildan boshlab iqtisodiy yaxshilanishga asos soldi. Daromadlarning oshishi qishloq xo'jaligida 5,8% va sanoatda 2,2% ni tashkil etdi. Bozor munosabatlari rivojlanishida iqtisodiyot sohalari va ijtimoiy himoyalash sohasida o'sishlar kuzatilmoqda. Kichik korxonalarni xususiylashtirish keng miqyosda amalga oshirildi, o'rta va yirik korxonalarining ommaviy xususiylashtirilishi esa donor tashkilotlar tomonidan saqlab turildi. Davlat xususiy sektorning, xususiylashtirishning, mehnat va kapital bozorlarining rivojlanishini yo'naltirishda bozor iqtisodiyoti rivojlanishining bosqichli yondashuvini tanlashi orqali nisbatan kuchli mavqeni egallab kelmoqda.

1991–1995 -yillar davomida mustaqillikkacha bo'lgan davrga nisbatan aholi jon boshiga daromadning salmog'i 20% ga pasaydi. Hududlar bo'yicha, qishloq va shahar zonalarida o'rtasida va turli xil ijtimoiy guruhlar daromadlari o'rtasidagi farqning ancha o'sishi ro'y berdi. 1977 -yilda aholining 22% (oilalarning 16%i) kambag'allik darajasiga teng yoki undan ham past aholi jon boshiga to'g'ri keladigan o'rtacha daromadga ega edi. Davlat, ayniqsa, aholining eng ko'p salmog'i yashaydigan va kambag'allik darajasi yuqoriroq bo'lgan qishloq joylarda aholining bandligini ta'minlashga alohida e'tibor berish orqali bu masalani hal qildi. Aholini ijtimoiy

himoyalash eng asosiy vazifa sifatida belgilangan va bu maqsadlarga davlat budjeti mablag'larining uchdan bir qismiga yaqini ajratilgan edi. Biroq ijtimoiy himoya bo'yicha yondashuvlar asta-sekin aholini ijtimoiy xizmatlarni passiv oluvchilari sifatida ishlatishdan ularning daromad olishda faol qatnashuvini rag'batlantirishga tomon o'zgardi.

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

- *xomashyoni ratsional ishlatish darajasi;*
- *qayta ishlab chiqarishga imkonsiz tabiiy resurslardan foydalanish miqdori;*
- *butunlay yo'qo'lib ketish arafasida 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 yondashuv jihatdan tabiiy muhitning o'zgarishi quyidagi omillar atrofida ro'y beradi: xomashyoning tanqisligi (defitsit), energiyaning qimmatlashishi, atrof-muhitning ifloslanishi va tabiiy resurslarning davlat tomonidan muvofiqlashtirilishi.

Marketing nuqtayi nazaridan hozirgi sharoitda suv, oziq-ovqat, yog'och, neft, ko'mir hamda ayrim mineral turlarini ishlatishda oqilona yondashuv 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.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ekologiya qonunchiligi doimo takomillashtirish va o'ta talabchanlik tendensiyasiga 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.

Bozor konyunkturasi ko'p tomondan *demografik tavsiflar* va aholi shakllanishining asosiy tendensiyalari 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.

O'zbekiston ko'p millatli davlat hisoblanadi. Unda 100 dan ortiq millat va elatlar yashaydi, aholisi esa 25 mln. ga yaqin. Ulardan o'zbeklar ko'pchilikni tashkil qiladi. Aholining 60% idan ko'pi qishloqlarda yashaydi. 1991 -yildan 1998 -yilgacha aholi soni 12,9%ga oshdi. Aholining umumiy sonidagi qishloq aholisining salmog'i 59,9%dan 62,1%gacha o'sdi. Aholining ko'payishi milliy miqyosda 2,3%dan 1,7 %gacha pasaydi (qishloq joylarida esa – 3,3%dan 2,1%gacha). Tug'ilishning nisbatan yuqori darajasi aholining demografik tarkibiga o'z ulushini qo'shmoqda, undagi 16 yoshga kirgan aholining ulushi 42,8%ni tashkil qiladi. Bu esa ta'lim xizmatlariga bo'lgan talabning o'sib borishi va yaqin kelajakda mehnat bozoridagi yosh bitiruvchilar sonining ko'payishiga sabab bo'lmoqda (Professional ta'lim va o'qitish tizimining axborotnomasi. 1998 -yil. Milliy kuzatash. Yevropa o'qitish fondi. Toshkent. O'zbekiston).

Ilmiy-texnikaviy 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'sirida 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 jismlilik elektronika;*
- *robototexnika;*
- *materialshunoslik;*
- *noan'anaviy energiya manbalari bilan ishlash texnologiyasi;*
- *ekologiya;*
- *tug'ilishni tartibga solishning samarali usullari va hokazo.*

ITT, madaniy va etnik muhitning muammolari bir-biriga singib ketgan va yangi muammolarni vujudga keltiradi. Ular o'z navbatida, jamoatchilik e'tiborining yangi obyektlariga aylanadi, talabni tartibga soladi.

O'zbekistonning yaqin yillardagi rivojlanish xususiyatlari o'tish davri bilan, ya'ni tizimli o'zgarishlar davri bilan bog'liq (ma'naviy-axloqiy, siyosiy, huquqiy, iqtisodiy sohalarda). Iqtisodiy jihatdan xususan, quyidagicha o'zgarishlar qilinishi zarur:

Iqtisodiy munosabatlarni yo'l-yo'riq ko'rsatuvchi tizim orqali tartiblashtirishdan (narx, ish haqi, tovar oqimlarini taqsimlash)	Narxlashtirishni real talab va tovar, xizmatlarga mos taklifning shakllanishi asosida erkinlashuviga, narx va daromadga fiskal, moliyaviy-huquqiy usullar bilan ta'sir etish
Iqtisodiyotni resurslarni limitlash, fondlashtirish va kvotalash orqali boshqarish, zarar bilan ishlaydigan korxonalar ko'maklashish maqsadida moliyani qayta taqsimlashdan	Ochiq banklar, zararli va norentabel korxonalar bankrotligi va sanatsiyasi orqali, shuningdek, milliy iqtisodiyotda erkinlashuv va proteksionizm siyosati orqali resurslarga etishishga
Tabiiy resurslardan foydalanish evaziga rivojlanishining ekstensiv yo'lidan	Yuqori texnologiyalar, ilg'or boshqaruvchilik qarorlari asosida iqtisodiyotning intensiv rivojlanishiga
Korxonalarining davlat tomonidan doimiy saqlab turilishidan, mablag'lar va moddiy vositalarning me'yordan ortiq sarflanishi, mahsulot tannarxini oshirishdan	Rejalashtirilmagan xarajatlarni qat'iy cheklash, mahsulot tannarxini real xarajatlarni hisobga olish orqali tartiblashtirishga

Ijtimoiy-madaniy, ma'naviy-axloqiy muhit ancha murakkab hodisa bo'lsa ham, ko'p jihatdan jamiyatning iqtisodiy va siyosiy rivojlanishining omili bo'lib hisoblanadi. O'zbekistondagi madaniy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari fuqarolar, hokimiyat tuzilmalarining umuminsoniy qadriyatlar, inson huquqlari va demokratiyani o'zlashtirishlari bilan belgilanadi. Bu yo'nalishlar so'nggi yillarda jadal ravishda Sharq va islom falsafasi va madaniyati, aholining yashash tarzi va mentalitetining an'anaviy qadriyatlari bilan o'zaro aloqada bo'lmoqda.

Milliy o'z-o'zini anglash, ma'naviyat va madaniyatning tiklanishi, aholining tobora keng qatlamlari tomonidan qabul qilinayotgan tarzda, o'zini etnik ideallashtirish va yakkalanishni bildirmaydi. Yuqori darajada rivojlangan mamlakatlarning progressiv andozalariga yetishishga yo'naltirilganlik tobora barqarorlashmoqda. Jahonning madaniy, axborot va demokratik makoniga qo'shilish ehtiyoji, shuningdek, G'arb va Sharq sivilizatsiyalarining uyg'unlashuvi, ijtimoiy guruhlar va qatlamlarning mutlaq ko'pchiligiga yoyilmoqda. Hamma darajalarda – shaxs, oila, qo'shniçilik jamoasi – mahalla, shahar va qishloq, ijtimoiy va milliy guruhlar va umuman, jamiyat miqyosida madaniyatning ustuvor ahamiyatini anglash o'sib bormoqda.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyotining qaror topishi – bu korxonalar va firmalarning ichki va tashqi muhitlari o'rtasida muayyan muvofiqlikni yoki bog'lanishni ta'minlashdir. Marketing tizimi ushbu bog'liqlikni o'rnatishi kerak. Bir tomondan, tashqi muhitning boshqariladigan omillari (iste'molchilar, ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar)ga ta'sir etish orqali, ikkinchi tomondan esa ichki muhitni takomillashtirish (boshqarish va ishlab chiqarish tizimi, marketing-miks elementlari: narx, tovar, siljitish, taqsimlash).

Biroq tashqi muhitning iqtisodiy, demografik, ilmiy-texnika va siyosiy-huquqiy, atrof-muhit kabi tarkibiy qismlari korxonalar tomonidan deyarli boshqarib bo'lmaydigan omillarga kiradi. Bunda ichki va tashqi muhitlarning ancha darajada nomuvofiqligi korxonalar bankrotlikka olib keladi va hamma vaqt ham uning marketing faoliyatini takomillashtirish orqali tuzatilmaydi. Bozor munosabatlarining muvaffaqiyatli qaror topishi uchun tashqi muhit ichki muhitga qaraganda tezroq rivojlanishi kerak. Bu esa davlatning iqtisodiy va huquqiy sohalaridagi samarali siyosatidan kelib chiqadi.

Marketing muhitiga javob berish

Tadqiqotchilarning kuzatuviga ko'ra, uchta kompaniya turi mavjud: voqealarni sodir qiluvchilar, voqealar sodir bo'lishini kuzatuvchilar va sodir bo'lishidan hayratga tushganlar. Ko'pchilik kompaniyalar marketing muhitini nazorat qilib bo'lmaydigan, ular

munosabat ko'rsatadigan va moslashish kerak bo'lgan element, deb hisoblaydi. Ular marketing muhitini passiv qabul qilishadi va o'zgartirishga harakat qilishmaydi. Ular atrof-muhit kuchlarini tahlil qilib, kompaniyaga tahdidlarni oldini olishga yordam beruvchi strategiyalarni tuzishadi va muhit taqdim etadigan imkoniyatlardan foydalanishadi.

Boshqa kompaniyalar marketing muhitiga nisbatan faol pozitsiyani egallaydi.

Bir marketing eksperti atrof-muhitga strategiyani aniqlashdan ko'ra "sizning muhitingizni aniqlaydigan strategiyani tuzing", deya maslahat beradi.

Bu firmalar strategiya imkoniyatlari atrof-muhit bilan cheklangan, deb taxmin qilish o'rniga atrof-muhitni o'zgartiradigan strategiyalarni rivojlantiradi. Ford's Model T to Nintendo's Wii eksperti "Biznes tarixi" firmalar strategiyalari sanoat strukturasi shakllantiradigan ko'plab holatlarni oshkor qiladi, deb ta'kidlaydi.

Shuningdek, atrof-muhit hodisalarini shunchaki kuzatib va munosabat bildiribgina qolmay, bu firmalar aholining marketing muhitiga va kuchlariga ta'sir ko'rsatish uchun tajovuzkor harakatlar olib boradi.

Bunday kompaniyalar ishlab chiqarishga, qonunchilikka ta'sir ko'rsatish uchun lobbistlarni yo'llaydilar va matbuotda samarali qamrov olish uchun media tadbirlarini uyushtiradilar.

Ular omma fikrini shakllantirish uchun "reklama maqolalarini" (tahririyat nuqtayi nazarini bildiruvchi reklamalar) ishlab chiqaradilar. Ular raqobatchilarni bir tizimda ushlab uchun da'volarni chop etadilar va shikoyatlarni to'playdilar, ularning tarqatish kanallarini yaxshiroq nazorat qilish uchun shartnomalar tuzadilar.

Kompaniyalar ko'pincha chora – tadbirlar orqali nazoratsiz atrof-muhit hodisalarini bartaraf qila oladilar.

Misol uchun, ba'zi kompaniyalar mahsulotlari haqidagi salbiy gaplarni silliqlash harakatida bo'lsalar, boshqalari faollik bilan yolg'on ma'lumotga qarshi chiqishadi. Tako Bell uning brendi Takolari to'ldirilgan mol go'shti sifati bilan bog'liq potensial xavfli da'voning qurboni bo'lganida shunday harakat qilgan. Kaliforniyalik ayol Tako Bell idishlar to'ldirilganda mol go'shti, deb yozib qo'yish mumkinmi deb so'raganda, kompaniya reaksiyasi tezkor va hal qiluvchi bo'ldi. Da'vo Tako Bellning mol go'shtining 65 foizini

bog'lovchilar, konservantlar, qo'shimchalar va boshqa agentlar tashkil qilishini ta'kidlardi. U Tako Bell dan uni "mol go'shti" deb atashni to'xtatishni so'rardi. Ammo Tako Bell YouTube va Facebook, bosma nashrlar orqali qarshi hujum olib bordi va ularga qarshi chiqdi. *Wall Street Journal*, *the New York Times* va *USA Todayning* yirik reklama sahifalarida kompaniya da'vo qiluvchilarga "ziravorli mol go'shti" haqida haqiqatni aytishlariga imkoniyat berganlari uchun rahmatlar izhor etdi, ularning aytishicha bu faqatgina xushbo'y tam beradigan ziravorlar qo'shilgan sifatli mol go'shtidir. Tako Bell keyinchalik soxta bayonot berganlarga nisbatan qonuniy chora-tadbirlar ko'rishini e'lon qildi.

Kompaniyaning faol yondashuvi sud majlisida tezkor harakat qilib, bir necha oydan keyin ixtiyoriy ravishda qaytarib olingan, yolg'on ma'lumotni bostirdi.

Marketing menejmenti atrof-muhit kuchlarini doimo nazorat qila olmaydi. Ko'p hollarda, u faqat atrof-muhitni kuzatish va munosabat bildirish bilan cheklanishi kerak. Misol uchun, kompaniya geografik aholi siljishlarga, iqtisodiy muhit, yoki asosiy madaniy qadriyatlarga ta'sir ko'rsatishga harakat qilib, kichik muvaffaqiyatga ega bo'ladi. Lekin iloji boricha, marketingning aqlli rahbarlari marketing muhitiga reaktiv yondashuv o'rniga faol yondashadilar.

XIV bob bo'yicha qisqacha xulosalar

Marketingning muhiti, umuman bozor konyunkturasiga va xususan firma faoliyati, shu jumladan, bozorning boshqa subyektlariga bevosita ta'sir etuvchi kuchlar va omillar yig'indisidan iborat.

Odatda, makro va mikromuhit farqlanadi. Makromuhit yoki tashqi sharoitlar omillari asosan tizimli, umumiy bozor doirasidagi omillardan iborat. Bunga turli xil iqtisodiy, huquqiy, siyosiy, demografik, geografik, milliy, ilmiy-texnikaviy, texnologik, ijtimoiy-madaniy va boshqa xarakterdagi ta'sirlarning keng spektri kiradi. Mikromuhit yoki ichki sharoitlar omillari firmaning faoliyati va uning imkoniyatlariga bevosita tegishli.

Firmaning mikromuhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi.

Bozor iqtisodiyotining qaror topishi – bu korxonalar va firmalarning ichki va tashqi muhitlari o'rtasida muayyan muvofiqlikni yoki bog'lanishni ta'minlashdir. Marketing tizimi bog'liqlikni o'rnatishi kerak. Bir tomondan, tashqi muhitning boshqariladigan omillari (iste'molchilar, ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar)ga ta'sir etish, ikkinchi tomondan esa ichki muhitni takomillashtirish (boshqarish va ishlab chiqarish tizimi, marketing-miks elementlari: narx, tovar, siljitish, taqsimlash) orqali.

Tayanch iboralar

Marketing muhiti; makromuhit; mikromuhit; xalqaro marketing muhiti; ta'minotchilar; vositachilar; raqiblar; iste'molchilar; aloqalar o'rnatiluvchi auditoriya; siyosiy muhit; iqtisodiy muhit; tabiiy muhit; demografik tavsiflar; Ilmiy-texnikaviy muhit.

Nazorat uchun savollar

1. Marketing muhiti nima?
2. Xalqaro marketing muhitining xususiyatlari nimalar orqali namoyon bo'ladi?
3. Mikromuhitning har bir tarkibiy qismini tavsiflang.
4. Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalarning turlariga izoh bering.
5. Makromuhitning har bir tarkibiy qismini tavsiflang.
6. O'ylab ko'ring, marketing muhitida sodir bo'lgan o'zgarishlarga korxonalar tomonidan qanday choralar-tadbirlar qabul qilinishi mumkin?
7. Marketing muhitida bo'layotgan demografik va iqtisodiy o'zgarishlar marketing qarorlariga qay darajada ta'sir ko'rsatishi mumkin?

Kompaniya Keysi. "Xerox": "Xerox"ning qiyin bozor sharoitlariga moslashishi

"Xerox" birinchi ofis uchun nusxa chiqaradigan uskunasi 50 yil oldin taqdim etgan. O'tgan o'n yilliklarda fotonusxa ishlab chiqqan

kompaniya o'zi yaratgan sohada hukmronlik qilayapti. "Xerox" nomi hatto asosiy ishlatiladigan so'z bo'lib qoldi – "men buni sen uchun kseroks qilaman". Yillar davomida beayov raqobat hukm surayotgan fotonusxa sohasida birinchi bo'lish uchun "Xerox" raqiblar bilan doimo kurashib kelgan. 1990-yillarning oxirida "Xerox" kompaniyasining bahosi oshib ketdi.

Keyinchalik omad "Xerox"dan yuz o'girdi. Afsonaviy kompaniyaning aksiyalari va omadi muvaffaqiyatsizlikka uchradi. 18 oy ichida "Xerox"ning bozor narxi 38 milliard AQSh dollarga pasayadi. 2001-yilning o'rtalarida aksiyalarining narxi 70 dollardan (1999-yilda) 5 dollarga tushib ketdi. Bir paytlar hukmronlik qilgan bozor lideri o'zini bankrotlik chegarasida ekanligini his etdi. Nima bo'ldi? Ayb nimada, o'zgarishlardami yoki "Xerox"ning tez o'zgaruvchan marketing muhitiga moslasha olmaganligidami? Dunyo raqamlashib ketdi, biroq "Xerox" uning orqasidan ulgura olmadi.

Yangi raqamli muhitda "Xerox"ning mijozlari hujjatlarni ko'paytirish va tarqatishda kompaniyaning flagman uskunalari – avtonom printerlar oldida navbat kutmadi va boshqa ularga tayanmas edilar. Oq-qora chiqarish o'rniga ular rangli nusxa ko'chirib, ularni elektron tarzda yuborish yo'lini ixtiro qildilar. Yoki bir nechta nusxalarni yonida joylashgan va bir-biriga tizim orqali ulangan printerlarda chiqarar edilar.

Xalqaro darajada "Xerox" nusxa qiladigan uskunalarini yanada yaxshilash haqida o'ylab turgan bir paytda mijozlar zamonaviy hujjatlar menejmenti bo'yicha yechimlarni izlagan edilar.

Mijozlar hujjatlarni Frankfurtda skanerlaydigan, San-Fransiskoda rangga to'ldirib, iste'molchilar uchun jozibador qiladigan va Amerikalik shevaga o'zgartirib Londonda talabga muvofiq chop etadigan tizimlarni xohlashayotgan edilar.

Bu "Xerox"ni moliyaviy inqirozga olib keldi. "Bizda umuman naqd qolmagan edi va hatto uni topish uchun biror-bir istiqbollar ham yo'q edi" – deydi hozirgi "Xerox" ijrochi direktori Ursula Berns. "O'sha paytda yagona istaganingiz – kompaniyani muammolardan olib chiqadigan kuchli lider edi". Berns o'sha paytda 20 yil davomida ishlab kelgan kompaniyani bir kun kelib boshqarib ketishini hatto tasavvur ham etmagan edi. Aslida u kompaniyani tark etmoqchi edi,

biroq do'sti va hamkasbi Anna Mulkaxi ijrochi direktor bo'lib, uni kompaniyada qolishga ishontirdi. Bernsga kompaniyani tozalash bo'yicha vazifa yuklatildi.

Qaytish boshlanmoqda

Birinchi vazifa: "Xerox" kompaniyasining ishlab chiqarish quvvatlarini boshqa davlatlarga chiqaring (outsorsing qiling). Ko'p marotaba tanqidga uchragan outsorsing o'sha holatda "Xerox" kompaniyasi uchun ishlab chiqarish tannaxrlarini saqlash va optimallashtirish uchun nihoyatda muhim edi.

Berns olib borgan boshqaruv sifatini saqlab, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga qaratilgan edi. Bu vazifani u "Xerox" kasaba uyushmasini butunlay ish o'rinlarni yo'qotishdan ko'ra ayrimlaridan voz kechish lozimligiga ishontirganidan keyin birgalikda amalga oshirdi. Ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy o'zgarishi bilan birga "Xerox"ning shtatlari to'rt yil ichida 100000 nafar ishchidan 55000 nafar ishchiga qisqardi.

Shu islohotlar natijasida yillar davomida "Xerox" yana sobiq daromadlilik darajasiga qaytgan bo'lsa-da, bitta savol o'z kuchini yo'qotmadi. Kseroks o'zi qanaqa biznesda? Bu savolga javob berish uchun "Xerox" iste'molchilarga bo'lgan yondashishlarini yangiladi. "Xerox" faqat nusxa ko'chiradigan uskunalarni ishlab chiqargan edi. "Biroq mijozlarimiz bizlarni yangi, kompleks biznes-jarayonlarni boshqaradigan tizimlarni yaratishga undadilar" – deydi Berns.

Yangi mahsulotlarni ishlab chiqishdan oldin Kseroks kompaniyasi mijozlar guruhlarini bilan uzoq ish olib boradi. Sofi Vanderbruk "Xerox" kompaniyasining bosh texnik direktori bu jarayonni "mijoz bilan orzu qilish" deb nomlaydi. Buning muhim nuqtasi, uning aytishicha, – texnologiyalarni biladigan ("Xerox") ekspertlarning og'riq nuqtalarini biladigan mijozlar bilan birlashtirish... Keng ma'noda innovatsiya – bu mijozni xursand qilish haqidagi gap". "Xerox" mijozlarni tushunish texnologiyalarni tushunishga teng ekanligini o'zi uchun kashf etdi.

"Xerox" tushungan qonuniyat – iste'molchilar faqatgina nusxa ko'chiradigan uskunalarni istamaydilar; ular hujjat va axborotlar bilan osonroq, tezroq va arzonroq almashish yo'llarini izlaydilar. Natijada

kompaniya o'zini boshqatdan anglash, tushunish va ixtiro qilishi kerak edi. Kseroks ajoyib o'zgarishlarni o'tkazdi. U o'zini nusxa ko'chiruvchi uskunalar kompaniyasi sifatida boshqa anglamadi. Aslida, u avtonom nusxa ko'chiradigan uskunalarni ishlab chiqarishni to'xtatdi ham. Buning o'rniga "Xerox" o'zini hujjatlar menejmenti texnologiyalari va xizmatlari bo'yicha dunyoning yetakchi kompaniyasi sifatida targ'ib eta boshladi.

Kompaniyaning yangilangan missiyasi boshqa kompaniyalarga "hujjatlar bilan ishlashda saviyaliroq bo'lishga" ko'maklashish edi.

Kompaniya faoliyatida bunday o'zgarish iste'molchilar bilan yangi munosabatlar, shuningdek, yangi raqobatchilarni ham yuzaga keltirdi. Nusxa ko'chiradigan uskunalarni sotuvlar bo'yicha menejerlarga tarqatish o'rniga "Xerox" hujjatlar menejmenti bo'yicha tizimlarni rivojlantirib va ishlab chiqarib yuqori darajali AKT menejerlariga sotishni boshladi. "Sharp", "Canon" va "Ricoh" kabi faqat nusxa ko'chiruvchi uskunalarni ishlab chiqaradigan kompaniyalar o'rniga "Xerox" endi HP va IBM kabi kompaniyalarga duch kelib turgan edi.

Kompaniya bu yo'lda bir nechta to'siqlarga duch kelgan bo'lsa-da, bir paytlar "nusxa ko'chirish uskunalari" ramzi sifatida tanilgan "Xerox" yangi hujjatlar menejmenti kompaniyasi sifatida yangitdan mashhur bo'ldi.

Yangi quvvatlarni barpo etish

"Xerox"ning yangi daromadlari aksiyalarining narxlari yaxshilash alomatlarini ko'rsata boshladi. Biroq kompaniya barcha to'siqlarni engib o'tganligi to'g'risida bayonot berishidan oldin yana bir ulkan tahdid – Buyuk retsessiya bor edi. Retsessiya "Xerox"ning nusxa ko'chiradigan, chop etadigan uskunalar va xizmatlar biznesiga keskin salbiy ta'sir ko'rsatdi va kompaniya aksiyalarining narxi yana bir bor tushib ketdi.

O'tish jarayonida kompaniyaning ko'rsatkichlarini saqlab qolish uchun "Xerox" ACS – afillangan kompyuter xizmatlari – 6,4 milliardlik, dunyo ofislarining deyarli barchasiga xizmat ko'rsatadigan kompaniyasiga a'zo bo'ldi. ACS kompaniyasining malakasi, imkoniyatlari va mavjud kontaktlari "Xerox" uchun ishlab

chiqarishini rivojlantirishga ko'maklashishi mumkin bo'lgan ayni yordam kuchlari edi. "Xerox", ACS va boshqa afillangan kompaniyalar sinergiyasi natijasida mijozlarga qaratilgan va hujjatlar hamda axborotlarni boshqarishga mo'ljallangan keng va ko'p tarmoqli mahsulotlar, dasturlar va xizmatlar portfeli yuzaga keldi.

Aslida "Xerox" oxirgi 4 yil ichida 130dan ko'proq yangi innovatsion mahsulotlarni o'z kuchi bilan ishlab chiqdi. Bugungi kunda kompaniya tizimli printerlar va ko'pfunksiyali uskunalaridan boshlab rangli bosma va nashr etish tizimlari, raqamli presslar va "kitob fabrikalar" gacha bo'lgan mahsulot va tizimlarni taklif etmoqda. U shuningdek, biznesga onlayn arxivlarni yaratishga ko'maklashadigan, uy printerlari va nashr mashinalarini boshqaradigan, ishchilar hujjat va axborotlarni tezroq va sifatli tarqatishlarini tahlil qiladigan va to'g'ridan to'g'ri pochta, invoys va broshyuralar Internet-tizimi orqali yuboradigan jarayonlarni yaratishga qaratilgan konsalting va outsorsing xizmatlarining keng to'plamini taqdim etmoqda.

Bu yangi mahsulotlar "Xerox" uchun mijozlarga nafaqat uskunalar, balki tayyor yechimlarni taqdim etish imkoniyatini berdi. Masalan, u sug'urta kompaniyalari mijozlari uchun yangi devays ishlab chiqdi – skaner qiladigan va chop etadigan, shuningdek, Internet imkoniyatlari mavjud bo'lgan ixcham kompyuterni ishlab chiqdi. Talablarning nusxalarini Qo'shma Shtatlar pochta xizmati orqali yuborish o'rniga bu kabi hujjatlar skaner qilinib, saralanadi va tizimning umumiy ish direktoriyasiga joylashadi.

Bu shunchaki sug'urta kompaniyalar uchun ishlab chiqilgan fantastik gadjet emas. Ular real daromadlar ko'rmoqda. Xatolar soni hisoblashga sarflanadigan vaqt kabi keskin pasayib ketdi va bu, o'z navbatida, daromadlar oshishi va mijozlar roziligini anglatadi.

Chegaradan tashqari haqida orzu qilish

"Xerox"ning sobiq quvvatlari va erishgan yutuqlari kombinatsiyasi asosida Berns va kompaniyaning boshqa xodimlari bugungi kunda ertangi kun utopiyasi haqida fikrlamoqdalar.

Ular mijozlarga taqdim etilayotgan uskunalar yanada aqqli bo'lishiga ishonadilar.

“Bu faqatgina tibbiy xizmatlar uchun to‘lovlarni amalga oshirish emas” – deydi Stiven Xuver, “Xerox”ning tadqiqot yo‘nalishlari direktori. “Bu bizning ijtimoiy anglash bo‘yicha tadqiqotlarimiz natijalaridan foydalanib, qo‘shimcha yordam ko‘rsatish orqali qandli diabet kabi kasalliklarini boshqarish imkoniyatidir”. Kelajak kseroksning yangi mahsulotlar avlodini ko‘rishi mumkin. Bu uskunalarning munitsipal organlari uchun real vaqtda parking va transport harakatini tahlil qilib, shahar aholisiga parking joylar to‘g‘risida ma‘lumot beradigan va tez yuradiganlarni avtomatik tarzda jarimaga tortishga ko‘maklashadi.

Hozirda “Xerox” parking uchun maxsus, 911ga qo‘ng‘iroq qiladigan va tugmasi bosilganda fotosurat oladigan uskunalarni sinovdan o‘tkazmoqda. Bu kabi uskunalarning barchasi ham bozorni ko‘rmaydi, albatta, biroq “Xerox”da, chegaralardan tashqari imkoniyatlar haqida orzu qilishga asos bo‘lgan model mavjud.

Bu korporativ metamorfoza shuni anglatadiki, “Xerox” yaxshi nusxa oladigan uskunalarni ishlab chiqishga mo‘ljallangan emas. Kompaniya biznes yoki davlat organlari ko‘rsatishi lozim bo‘lgan jarayonlarni yaxshilashga yo‘naltirilgan. “Xerox”ning yangi davr uskunalari nusxa ko‘chiradigan hujjatlarni o‘qib, tushunadilar va ilgari haftalar talab etilgan masalalarni bir nechta daqiqa yoki hatto, soniyalarda bajaradi.

Shu vaqtdan boshlab, “Xerox” dunyo bo‘yicha hujjatlar menejmenti, biznes-jarayonlar texnologiyalari va xizmatlarining lideri bo‘lishni xohlaydi.

Bernsning fikricha bugungi kunda yorqin texnologiyalar ixtiro qilinaotganligiga qaramasdan, “Xerox” o‘zining yangi muhim texnologiyalarni yaratayotgan biznes xizmatlari industriyasi jozibador emasligini biroq, u: “Bu – kompaniyalar bizneslarini yuritishlari uchun zarur bo‘lgan jarayonlar ekanligini, ular buni qo‘shimcha ish tariqasida bajaradishlarini, bu – ularning asosiy ishi emasligini ta’kidlaydilar”. Uning fikricha bu jarayonlarni yurgizish – “Xerox”ning asosiy vazifasi. Boshqa so‘z bilan aytganda, “Xerox” iste’molchilar uchun hujjatlar va AT xizmatlarini ko‘rsatib, ular uchun asosiy e’tiborni o‘zilarining asosiy yo‘nalishlari va bizneslariga qaratish imkoniyatini beradi.

“Xerox”ning tuzilmaviy o‘zgarishi – rivojlanayotgan jarayon. Oxirgi uch yil ichida kompaniyaning daromadlari sekinlik bilan o‘shib, aksiyalarining narxлари tebranib turgan edi. Elektron pochta va desktop dasturlari fotonusxa ko‘chirishni qanday o‘ldirgan bo‘lsa, smartfon va tabletlar fotonusxa olish va printerlardan ko‘chirishni shunday o‘ldirmoqdalar.

Hatto, yaqinda o‘tkazilgan diversifikatsiya strategiyasiga qaramasdan, “Xerox” ushbu nusxa ko‘chirish va printer mahsulotlari kategoriyalariga ma’lum bir darajada tayanadi.

Biroq kompaniyaning ushbu mahsulotlarga bog‘liqligi uning raqobatchilari – “Hewlett-Packard” va “Lexmark International” dan ko‘ra kamroq. Shuning uchun ham espertlar fikricha “Xerox” yaqin yillarda o‘zining raqobatchilaridan ko‘ra tezroq tiklanadi.

Kompaniyaning yillik hisoboti: Berns va kompaniyaning boshqa a‘zolari garchi “Xerox” AT yechimlari provayderiga aylanayotgan bo‘lsa ham, oxirgi yillarda u ekan urug‘lar o‘shib chiqib, mevalarini berishga ishonadilar.

“Xerox”– yangilanish va o‘zgarishlar cheksiz va to‘xtovsiz jarayonligini bilgan holda. “Biznes haqida yagona bashorat qilinishi mumkin bo‘lgan holat – uni umuman bashorat qilib bo‘lmasligidir” – deya qayd etmoqda.

“Globalizatsiya, rivojlanayotgan texnologiyalar va eng oxirgisi, zaiflashgan moliya bozorlari kabi makrokuchlar biznesning barcha turlariga har kuni yangi muammolar olib kelmoqda”. Bu fikr aniq. Hatto eng yirik va dominant kompaniyalar turbulent va o‘zgaruvchan bozor muhitiga sezgir bo‘lishi mumkin. Muhitni tushungan va unga moslashgan kompaniyalargina gullab-yashnaydi. Tavakkal qilmaganligi ham yashab qolishlariga xizmat qiladi.

Muhokama uchun savollar

1. Mikromuhitning qaysi omillari 1990-yillar oxiridan “Xerox” faoliyati natijalariga ta’sir ko‘rsatdi?
2. Mikromuhitning qaysi omillari xuddi shu davrda “Xerox” faoliyati natijalariga ta’sir ko‘rsatdi?

3. “Xerox” korxonalariga xizmat ko‘rsatish sohasiga intilib, eng yaxshi strategiyani olib bormoqdami? Nima sababdan olib bormoqda yoki nima sababdan olib bormayapti?

4. “Xerox” daromad va foyda qisqarishining birinchi belgilari paydo bo‘lganida qaysi muqobil strategiyaga amal qilgan bo‘lar edi?

5. “Xerox” joriy holatini hisobga olgan holda Bernsga (Burns) “Xerox” kelajagi haqida qanday tavsiyalar bergan bo‘lar edingiz?

XV BOB. BOZORNI VA ISTE'MOLCHILARNI O'RGANISH

15.1. Tovar bozori tushunchasi

Tovar bozori birinchidan, muayyan tovarni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi, ikkinchidan, ishlab chiqaruvchi va iste'mol qiluvchi guruhlar ichidagi iqtisodiy aloqalar tizimini aks ettiradi. Birinchi hol aloqalarning asosiy shakli bo'lib, xarid qilish va sotish hisoblanadi. Ikkinchi shakli esa o'zaro raqobat shakli hisoblanadi. O'ziga xos tarkib topish sharoitlari va iqtisodiy konyunktura rivojining qanday omillarga asoslanishiga ko'ra milliy xo'jaliklar va tovar bozorlari g'oyat xilma-xil hisoblanadi. Har bir bozor va uning konyunkturasi rivoji har bir bosqichi uchun muayyan xususiyatlarni va uzoq muddatli yo'nalishlar ko'lamini, o'tkinchi va nisbatan davomli o'zgarishlarni hamda bularning ahamiyatini, o'zaro hamkorlik darajasini aniqlashdagi tutgan o'rmini belgilab beruvchi omillarni qanchalik uyg'unlashtira olishi muhim hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida marketing funksiyasi tovar va xizmatlarga bo'lgan talab va taklifning samarali mutanosibligini ta'minlash maqsadida erkin va raqobatli ayirboshlashni tashkil qilishdan iborat. Bu mutanosiblik o'z-o'zidan vujudga kelmaydi va quyidagilarni talab qiladi:

— moddiy ayirboshlashni yoki boshqacha qilib aytganda tovarlarning ishlab chiqarish va iste'molchi o'rtasidagi jismoniy harakatini tashkil qilish;

— kommunikatsiyalarni tashkil qilish, ya'ni talab va taklifning samarali mutanosibligini ta'minlash maqsadida ayirboshlashdan avval yuz beruvchi, ayirboshlash bilan bir paytda yuz beruvchi va unga ergashuvchi axborot oqimini tashkil qilish.

Shunday qilib, marketingning jamiyatdagi roli sotuvchilar bilan xaridorlar o'rtasida ayirboshlash va kommunikatsiyani tashkil qilishdan iborat. Mazkur ta'rifda ayirboshlash jarayonining maqsa-

didan qat'iy nazar marketingning vazifa va funksiyalariga alohida e'tibor beriladi. Bunday ifodalangan ta'rif tijorat faoliyatiga ham, notijorat faoliyatiga ham to'g'ri kelishi mumkin.

Tovar va xizmatlar ayirboshlashini tashkil qilish sotish jarayonining funksiyasi bo'lib, uning vazifasi tovarlarni ishlab chiqarish holatidan iste'mol uchun tayyor holatgacha harakatlantirishdan iborat.

Tovarlarning shu tarzda iste'mol holatiga o'tishi quyidagi uch xil foydalilik turini vujudga keltiradi va shu tariqa tovarga sotish bosqichida katta qo'shilgan qiymat beradi:

– *Holat foydaliligi.* Tovarlarni iste'mol holatiga o'tkazuvchi barcha moddiy o'zgarishlar majmuasi: bu o'rash, saralash va boshqa jarayonlardir.

– *Makon foydaliligi.* Tashish, geografik taqsimlash va boshqa shunga o'xshash tovarlarni foydalanish, o'zgartirish yoki iste'mol joylarida iste'molchilar tasarrufiga taqdim qilishni ta'minlovchi makondagi o'zgarishlar.

– *Davriy foydalilik.* Iste'molchi tanlangan vaqtda tovarlarning mavjud bo'lishini ta'minlovchi jamlanish kabi davriy o'zgarishlar.

Aynan mana shu funksiyalar talab va taklif o'rtasidagi real mutanosiblikni ta'minlashga imkon beradi.

Ko'rsatib o'tilgan sotish jarayoni vazifalari tarixda, asosan, xaridlar bo'yicha agentlar, ulgurji savdogarlar, chakana sotuvchilar va sanoat savdosi xodimlari kabi mustaqil vositachilar tomonidan, ya'ni sotish sektori, deb nomlanuvchi toifa tomonidan amalga oshirib kelingan. Sotish jarayonining ba'zi funksiyalari ishlab chiqarish tomonidan (bevosita marketing), iste'mol tomonidan (iste'molchilarning birlashuvi) va sotish jarayoni tomonidan (supermarketlar, do'konlar tarmog'i va boshqalar) birlashtirilishi mumkin.

15.2. Bozor konyunkturasi haqida tushuncha

Konyunkturani o'rganish marketing xizmatining ajralmas qismini tashkil etadi. Bizning mamlakatimizda konyunkturani o'rganish 20-yillarda tashkil etildi. «Konyunktura» lotincha so'z bo'lib, holat degan ma'noni anglatadi, u keng ma'noda ularning o'zaro aloqasidan olingan shartlarning yig'indisi, o'tar sharoit, predmetlarining joylashishidir.

Bozor konyunkturasi – bu ma’lum bir vaqtda, ma’lum bir hududda talab bilan taklif o’rtasidagi nisbat.

Marketing sharoitini va bozorni tekshirish iqtisodiy, demografik, ijtimoiy, tabiiy, siyosiy va boshqa shart-sharoitlarni tahlil va bashoratni taxmin qiladi. Hozirgi kunda deyarli hamma yirik firmalar xususiy konyunktura xizmatlariga ega, ular o’zining faoliyat doirasida jahon va milliy masshtabda konyunkturaning rivojlanishini kuza-tishadi. Iqtisodiy konyunktura bu omillar va qayta ishlash sharoit-larining rivojlanishi va o’zaro aloqadorlikda talab, taklif, narx omillari asosida bozordagi bir ko’rinishdir. Bu ko’rsatilgan aniqlik konyunktura tushunchasining barcha amaliy sifatlarini o’zida jamlaydi.

Birinchidan, unda iqtisodiy konyunktura predmeti ko’rsatilgan, ya’ni bozor, ayirboshlash sohasidagi konyunkturani avval olib borilayotgan ishlar bilan bog’laydi.

Ikkinchidan, konyunkturani faqat ayirboshlash sohasidagini emas, balki butun ishlab chiqarish jarayonini, (ishlab chiqarish, taqsimlash, muomala, iste’mol, bular ayirboshlash prizmasi orqali aniqlanadi) o’z ichiga qamrab oladi.

Uchinchidan, konyunktura dinamik o’sish davrlarida ko’riladi.

To’rtinchidan, konyunktura ishlab chiqarish jarayoni aniq tarixiy sharoitlari bilan bog’liq, har bir ishlash jarayonining yangi bosqichi uchun omillar va konyunkturani rivojlanishi sharoitlarining mosligi o’ziga xosdir.

Beshinchidan, uning ko’rinishining asosiy shakli talab, taklif va narx dinamikasining nisbatidir. Bir so’z bilan aytganda, ayni shu omillar bozorning holatini va dinamikasini aniqlashda markaziy bo’g’in bo’lib hisoblanadi. Konyunktura tadqiqotining 2 ta obyektiga ko’ra - ya’ni iqtisodiy konyunktura tushunchasidagi xo’jalik va tovar bozori 2 mustaqil tarkibiy qismga ajratiladi

- 1) umumxo’jalik konyunkturasi
- 2) tovar bozori konyunkturasi.

Umumxo’jalik konyunkturasi strukturaviy birlik, shuningdek, qaramasdan tovar bozorlarining va ko’plab o’zaro munosabatlar konyunkturasi yig’indisi deb qarash mumkin. Tovar konyunkturasi umumxo’jalik konyunkturasi tashkil etadi, umumxo’jalik konyunk-

turasi esa tovar bozorlari konyunkturasini keltirib chiqaradi. Shuning uchun ham umumxo‘jalik konyunkturani uni tashkil etuvchi tovar konyunkturalari xususiyatlarining arifmetik summasi, deb hisoblab bo‘lmaydi. Tovar bozorlari konyunkturasining umumxo‘jalik konyunkturasini elementi sifatida birlashuvi bir butun kabi tovar konyunkturasini tashkil etuvchilarga mavjud bo‘lmagan yangi sifatni beradi. Shunday qilib, uning butun qismi va bo‘g‘inlarining belgilari o‘zaro ta’sirchanligi va o‘zaro aloqadorligi shakllarining fe‘l - atvorini, umumxo‘jalik va tovar konyunkturasining rivojlanishni aniqlaydi.

Bozorni va avvalo, butun bozor konyunkturasini kompleks izlanishlar ishbilarmonlar doirasining fikriga ko‘ra, ishbilarmonlarga ularning xo‘jalik qarorlarini qabul qilishda xatoga yo‘l qo‘ymasligi uchun tavakkalchilikni pasaytirishda qurol hisoblanadi. Iqtisodiy konyunkturani izlash faqatgina ayirboshlash sohasining rivojlanishi va uning qayta ishlab chiqarish jarayonining boshqa bosqichlari bilan o‘zaro aloqadorligining umumiy qonunchiligini o‘rganish bilan chegaralanib qolmaydi. U yoki bu tovar bozorda vujudga keladigan asoslangan tahlil va bashorat qilishni amalga oshirishga qaratilgan.

Tovar bozori birinchidan, ma’lum bir tovarni ishlab chiqaruvchilar va iste’molchilar o‘rtasida, ikkinchidan, ishlab chiqaruvchilar guruhi va iste’molchilar guruhi o‘rtasida iqtisodiyotchilar aloqalarining tizimini o‘zida aks ettiradi. Aloqalarning asosiy ko‘rinishi birinchi turi bu oldi-sotdi jarayoni, ikkinchisi esa raqobatdir. Tovar bozorlari tarmoqlararo raqobatning mexanizmi orqali o‘zaro ta’sirga ega va u milliy bozorni butunlay shakllantiradi. Bozor munosabatlarining tarixiy rivojlanishi davomida milliy chegara doirasidan chetga chiqmaydi va xalqaro tovar bozorlari shakllanadi.

15.3. Bozor konyunkturasi holati va kelgusida rivojlanish ko‘rsatkichlari hamda baholash uslublari

Konyunktura tahlili ishlab chiqarish va iste’molning hajmi, tarkibi, bir tovarning boshqasining o‘rnini egallay olish imkoniyati, tovar zahiralari, narxning o‘zgarishi, reklama xizmati, bozor ishtirokchilarini o‘rganishni o‘z ichiga oladi. Bozor konyunkturasini

muntazam ravishda o'rganib borish savdo faoliyatining muvaffaqiyatli yakuniga imkon beradi. Har davrda bozor konyunkturasi qaysi tovar chiqarishni ko'paytirish, qaysi tovarga talabning kamayishi haqida aniq ma'lumotlar beradi. Bu ma'lumotlar ishlab chiqarish uchun ham savdo firmasi uchun ham zarur. Bozor konyunkturasi bozorda muvozanatning mavjudligi yoki buzilganligi bilan xarakterlanadi. Shunga ko'ra bozor konyunkturasi ijobiy va salbiy, qulay va noqulay bo'lishi mumkin.

Bozor konyunkturasi ayrim tovar ishlab chiqaruvchilar miqyosiga va sotib oluvchilarning xarid qobiliyatiga bog'liq, narx- navoga, modaning o'zgarishiga qarab har xil bo'ladi. Bozorning kelajakdagi holatini ishlab chiqarishning texnikaviy ahvoli, unga sarflangan qo'shimcha resurslar, ularning qaytarib berish muddatlari, tovar zahiralari dinamikasi, eksport va import, shuningdek narx-navodagi o'zgarishlar yo'nalishiga qarab aniqlash mumkin. Bu bilan tovar taklifi o'rganiladi.

Investitsiya summasi va tuzilishiga, mehnat predmetiga bo'lgan talab va korxonalar, tashkilotlar pul sarfining yo'nalishiga qarab, shuningdek, aholi xarid qobiliyatining, uning tovarlar bilan ta'minlanishi darajasini hisobga olib talab o'rganiladi.

Uzoq muddatli o'sish imkoniyatlarini aniqlash va konyunktura tahlili bir-biri bilan bog'liq va u bir-birini to'ldirib boradi.

Sifatli tahlil qilish uchun to'plangan ma'lumotlarni 3 guruhga bo'linadi:

- o'tgan davr konyunktura ma'lumotlari;
- tadqiq qilinayotgan davr konyunktura ma'lumotlari;
- kelgusidagi konyunkturaga ta'sir etuvchi ma'lumotlar.

Konyunkturaning sharhi konyunkturani tahlil qilish shakli hisoblanadi.

Konyunkturani tahlil qilish masalalariga o'tishdan avval uning ko'rsatkichlar tizimini ko'rib chiqish zarur.

Ko'rsatkichlar shartli ravishda makro va mikro ko'rsatkichlarga bo'linadi. Makro ko'rsatkichlarga - umumxo'jalik konyunkturasi tavsiflovchi ko'rsatkichlar: yalpi milliy mahsulot, yalpi milliy daromad, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari, tovar aylanma ko'rsatkichlari, pul muomalasi ko'rsatkichlari, iste'mol ko'rsatkichlar kiradi. Mikro ko'rsatkichlarga esa alohida tovarlar bozorini tavsiflovchi

ko'rsatkichlar, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari, mahsulot sotilishi va iste'moli, narx dinamikasi va h.k. kiradi.

Umumxo'jalik konyunkturasi tahlilini tadqiqot maqsadiga ko'ra ikki yo'nalishda olib borish mumkin:

1. Agar ma'lum bir vaqtning ichida konyunkturaning rivojlanish tendensiyalari va sur'atlarini bilib olish masalasi qo'yilgan bo'lsa, u holda konyunktura tahlili shu vaqtning ichida uning dinamikasini o'rganish yo'li bilan olib boriladi.

2. Agar eng oxirgi sanaga konyunktura holatini aniqlash masalasi qo'yilgan bo'lsa, u holda iqtisodiy siklning fazasini va faza ichidagi misol tariqasidagi joyini aniqlash yo'li bilan olib boriladi. Shuni e'tiborga olish kerakki, konyunktura tahlili va uzoq tendensiyalarning rivojlanishini aniqlash o'zaro bog'liq va bir - birini to'ldiradi.

Konyunktura tahlili jamiyat xo'jalik hayotining qiyinligini hisobga olmagan holda u yoki bu qarashlarni tasdiqlaydigan o'zboshimchalik bilan tanlangan omillar va statistik ma'lumotlarga emas, balki bir-biriga qarama-qarshi hodisalarning yig'indisiga yondashish orqali olib borilishi kerak.

Konyunktura tahlilining shakli bu konyunktura sharhi va ma'lumotnomasidir.

Ba'zi tarmoqlar, masalan qora metallurgiya, havo va suv transporti, qurilish belgilangan iste'molchilar uchun oldindan buyurtma qilish tizimi bo'yicha ishlaydilar. Boshqalar esa, ya'ni avtomobil, radioelektron va shu kabilar qisqa muddat ichida ishlab chiqariladi va bozorda noma'lum iste'molchilarga sotiladi. Uzoq muddatli tovarlarni ishlab chiqarishning qisqarishi yoki o'z ishi natijasida ishlab chiqarish konyunkturasi yaxshilash yoki yomonlash aniq ko'rsatkich bo'lib hisoblanmaydi.

Chunki buyurtma portfelining kattaligi yoki shunday tarmoqlarda uning yo'qligi mahsulot ishlab chiqarish dinamikasining iqtisodiy siklning dinamikasidan rad etadi.

15.4. Konyunkturani bashorat qilish

Ayrim tovar bozor konyunkturasi o'rganishdan maqsad to'g'ri bashorat qilish va o'zgarishlarni oldindan aytib berishdan iborat. Umuman bashorat - bu obyekt ahvolining kelajagi haqida fikrlari va

rejalarni ro'yobga chiqarish yo'llari va muddatlaridir. Bashorat insonning o'rganish va amaliy faoliyatida yo'llangan obyekti bo'lib, jarayonlar, ko'rinishlar, hodisalar bo'lishi mumkin.

Bashorat qilish bu - obyektning kelajagini tahlil qilish va bu kelajakni qanday bo'lishini ko'ra bilishdir. Ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning bashorat imkoniyatlari eng avval, sabab va hodisa bog'lanishlarining tabiiy xarakterlari orqali aniqlanadi. Oldindan aytib berish, bashorat qilish faqat umumiy xususiyatlar va qonuniylikka ega bo'lgan sabab va xulosalar aniq bo'lgan jarayonlarga bog'liq.

Iqtisodiy bashorat konyunkturasini tuzishning asosiy imkoniyatlari iqtisodiy hodisalarni rivojlanishi to'g'ridan to'g'ri vaqt taqozosi orqali aniqlanadi. Bashorat qiluvchining vazifasi hozirgi kunda oldingilarni esga olib, kelajak elementlarini topish va umum tendensiyalarini o'rganib, shu hodisalar rivojlanishining kelajagini ko'rsatib berishdir.

Bashoratning maqsadi va xizmati ratsional yechimlar qabul qilish uchun muqobil iqtisodiy rivojlanish va uning ijtimoiy-iqtisodiy natijalarini ko'ra bilishdir. Bashorat qilish umumiy rejalashtirishni va boshqarishni rivojlantirish uchun samarali qurol bo'lib xizmat qiladi. Jahon bozori rivojlanish kelajagini aniq ko'ra bilish uning imkoniyatlarini va ehtiyojlarini aniqlash uchun davlat miqyosida qaysi sohalarining o'sishi va effektivligini aniqlash va radikal o'zgarishlarini va ilmiy ishlab chiqarishni baholashga imkoniyat beradi.

Bashorat qilish har doim ishning rejalashdan oldingi bosqichi hisoblanadi, marketing dasturi va rejasining asosiy variantlaridan biri hisoblanadi, chunki bashorat qilishning maqsadi - bilimimizning darajasiga to'g'ri keladigan va bashoratga kiritilishi asosida mumkin bo'lgan holatlar rivojlanishining kengroq bo'lishi mumkin bo'lgan muqobil yo'llarini berishdir. Bu holatda qaror qabul qilish bashorat variantlarining ko'proq bo'lishi mumkin bo'lgan asoslangan tanlov hisoblanadi. Bashorat qilish ilmiy-analitik ajralmas bosqichdir. Ishlab chiqarilgan bashoratlar asosida qarorlarni qabul qilish ham qaror hisoblanadi. Hozirgi vaqtda iqtisodiy bashorat qilish 1-1,5 eng ko'pi 2 yil, o'rta muddatli 5 yilgacha, uzoq muddatli 5 yildan ortiq va 15-20 yilgacha bo'lishi mumkin. Qisqa muddatli bashorat qilish bu har doimgi konyunktura bashoratidir, u har kungi amaliyotning

boshqaruvchisi hisoblanadi, uzoq muddatli bashorat qilish umumiy tendensiyalarni aniqlaydi, iqtisodiy programmalarni tuzishda asos hisoblanadi va u kelajak konyunkturani aniqlash uchun muhim. Hozirgi vaqtda zamonaviy ilm-fanda bashorat qilishning 100 dan ortiq turli uslublari qo'llaniladi. Ular bir-birlaridan qo'llanmalari bilan, ularni qo'llash va asoslanganliklari bilan farq qiladi. Ularning orasida ekspert baholash uslubi, miya hujumi, tarixiy analog, EHMLarni ishlatishda har xil matematik- statistik uslublarni qo'llash bilan farq qiladi.

Konyunkturani bashorat qilishda konyunktura rivojlanishini umumiy tendensiya baholaridan boshlash kerak. Buning uchun esa kelajak konyunkturani zamonaviy konyunkturadan ajratish uchun hamma narsani e'tiborga olish lozim. Bu maqsad uchun uzoq davr xizmat qiladi. Konyunktura rivojlanishidagi ichki omillar bilan bir qatorda yana shu mamlakatning iqtisodiyotiga jahon konyunkturasining ta'sir etishini ham kuzatish kerak, chunki u ba'zi mamlakatlar uchun konyunktura sinish paytida katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Mamlakatning tashqi iqtisodiy aloqalari qancha kuchli bo'lsa, unga bo'lgan ta'sir shunchalik ortadi.

15.5. Bozor konyunkturasini bashorat qilish uslublari

Umuman bashoratni aniqlash ma'lum obyektning bo'lajak holatini, ilmiy asosda obrazini yaratish demakdir.

Tovarlar bozori bashoratini aniqlashda quyidagi talablar e'tiborga olinishi shart:

1. Kelajakda bozor konyunkturasiga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olgan holda ilmiy asoslangan, ishonchli va tizimli yondashish.

2. Bashoratni aniqlashda bir necha variantlardan foydalanish, ularning natijalari bir xil yoki yaqin bo'lishi.

3. Ishlatilgan uslublarning ilmiy asosi yetarli bo'lishi.

4. Xulosalarni aniq va ravon tilda, ayniqsa, qaror qabul qiluvchilarga tushunarli ishlanganligi.

5. Bozor konyunkturasi istiqboli o'z vaqtida aniqlanishi va korxonada, assotsiatsiya, kompaniya va vazirliklar ishini boshqarishda qo'llaniladi.

Bozor konyunkturasini iqtisodiy tenglikka yo'liqmaslik, muvozanatiga erishish sharti hisoblanadi.

Bozor konyunkturasini bashorat qilish uslublarini 4 ta katta sinfga bo'lishimiz mumkin.

1. Faktografik uslublar. Bu bashorat qilishning shunday uslubiki, unda o'tgan davrda bo'lib o'tgan haqiqiy omillardan axborotli asos sifatida foydalaniladi. Bu ma'lumotlar miqdor va sifat xarakteriga ega. Bozor konyunkturasini bashorat qilishning faktografik uslublari o'z navbatida 3 turga bo'linadi. Birinchi turi ekstropolyatsiya va interpolyatsiya uslublari yig'indisidan iborat bo'lib, bu turdagi modellar uchun chiziqli funksiyalarni tuzishda boshlangich axborotdan foydalanish xarakterlidir. Ikkinchi turi statistik uslublar bo'lib, ular ikki va undan ortiq o'zgaruvchan bashorat qilish obyektlarining o'zaro aloqalarini tadqiq qilishda qo'llaniladi. Uchinchi turi mazkur obyektlarning kelgusidagi rivojlanishini shunga o'xshash obyektlarning rivojlanish qonuniyatlari bo'yicha tadqiq qilishga asoslanadi.

2. Ekspert uslublar u yoki bu sohadagi mutaxassis-ekspertlarning fikr va mulohazalarini qayta ishlashga asoslanadi. Bashorat qilishning ekspert baholash uslubi intuitiv va analitik uslubni o'z ichiga oladi. Intuitiv uslublarga ekspertlarni jalb qilishga amalda bashorat qilish obyektini rivojlantirish jarayonlarini aniqlash hamda shaxsiy eruditsiya va tuyg'u vositasida kelgusidagi o'zgarishni baholashga asoslangan uslublar kiradi. Analitik uslublarga bashorat qilish obyektini tadqiq qilish jarayoni modelini mantiqan tahlil qilishga asoslangan usullar kiradi.

Bozor konyunkturasini bashorat qilishda ekspert baholash uslublari, ayniqsa, intuitiv uslublar keng qo'llaniladi.

3. Ekstropolyatsiya uslubi. Ekstropolyatsiya uslublari bozor konyunkturasining turli ko'rsatkichlari va xususiyatlarini bashorat qilishda qo'llaniladi. Ekstropolyatsiya formalar yoki jarayonlarning kelgusidagi holati qonunlari, nazariyalari hamda tajribasini keng yoyishni taqozo qiladi, ya'ni bu holda ekstropolyatsiya bashorat qilish amalga oshirilayotgan obyektning ilgarigi rivojlantirish tendensiyalariga tayanadi.

4. Ekonometrik modellar. Ekonometrik modellar iqtisodiy jarayonlar parametrlarining stoxastiklarini nazarda tutgan holda bozor konyunkturasining turli ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar va proporsiyalarni miqdoriy bayon qiladigan regression va balans tenglamalari tuzish orqali ifodalanadi. Ekonometrik modellash bozor konyunkturasini bashorat qilishda keng qo'llaniladi. Ular ishlab chiqarish va unga ta'sir ko'rsatuvchi omillar, bozordagi narxlar darajasi, raqobat va unga ta'sir ko'rsatuvchi omillar, iste'molchilarning ehtiyojlarini tahlil qilish, marketing tadbirlarini amalga oshirish va unga ta'sir qiluvchi omillar o'rtasidagi va boshqa jarayonlar o'zgarishini matematik modellar yordamida tahlil qilishga hamda bashorat qilishga yordam beradi. Ekonometrik modellarning xususiy holi korrelyatsion va regression modellashdir.

Bozor konyunkturasini tahlil va bashorat qilish natijalari firmaning biznes-reja tuzishda yoki firmaning bozordagi butun faoliyatini tartibga solishda va boshqarishda keng qo'llaniladi.

15.6. Bozor segmentatsiyasining mohiyati va uning ahamiyati

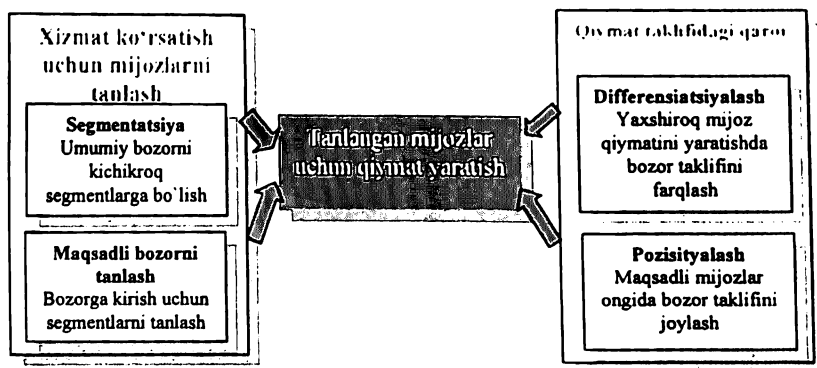
«Bozorni segmentatsiyalash» tushunchasi AQShda 1950-yillarda vujudga kelgan. Marketingning boshqaruv tizimida bozor segmentatsiyasi muhim ahamiyatga ega va bozorda talabni o'rganish yoki marketologlar atamasi bilan aytganda *«iste'molchini tahlil etish»*- bozorlar holatini tahlil etishdagi birinchi bosqich hisoblanadi. U uch tarkibiy qismga bo'linadi: *bozor segmentatsiyasi; iste'molchi talabi sabablarini o'rganish; qondirilmagan ehtiyojlarni aniqlash.*

Bozor segmentatsiyasi talabni qondirishga tabaqalangan holda yondashuvga, tovarlarning turi, sifati va miqdoriga ko'ra har xil talab qo'yadigan iste'molchilarni guruhlariga ajratishda turli mezonlar qo'llashga asoslanadi, ya'ni bozor bir jinsli hodisa tarzida emas, balki ayrim-ayrim segmentlar majmuyi har bir segment doirasida alohida o'ziga xos bir talab namoyon bo'ladigan hodisa tarzida olib qaraladi.

Bozorda xaridorlarning ma'lum bir tovarga bo'lgan talablari xilma-xildir, har bir xaridorning o'z didi bor. Xaridorning talabi, xohishi, ehtiyoji, turmush tarzi, tovar sotib olishdagi fe'l-atvori

haqidagi ma'lumotlar samarali marketing tadbirlari ishlab chiqish va amalga oshirish imkoniyatlarini vujudga keltiradi. Ya'ni bozor segmentatsiyasi xaridorlarning talabiga muvofiq tovarni taklif etilishini va tovarga talabning qat'iyiligini ta'minlaydi.

Bozor segmentatsiyasi alohida yoki bir nechta marketing strategiyasi yoki miksini talab qilishi mumkin bo'lgan turli xil talab, xarakter va tabiatli xaridorlarni kichik bozor segmentatsiyalari ichiga bo'lishni taqozo etadi. Kompaniya bozorni segmentlarga bo'lishning turli-xil yo'llarini o'rganadi hamda bo'lingan segmentlardagi natijalar orqali o'z qarashini rivojlantiradi. **Maqsadli bozor tanlovi** har bir bozor segmentlarining o'ziga tortadigan nuqtalarini baholash va ish boshlash uchun bu segmentlardan bir yoki birnechtasini tanlashdan iborat. So'nggi ikki bosqichda qilinayotgan taklifning qiymati –bu taklif maqsaddagi xaridorlar uchun qanday qiymat yaratayotgani haqida qaror qilinadi. **Differensiyatsiyalash** firmaning bozor taklifini haqiqiy farqlab, yaxshiroq mijoz qiymatini yaratishdir. **Pozisityalash** bozor taklifini maqsadli ist'molchilar ongida raqobatchi mahsulotga o'xshab aniq, farqli hamda maqbul joy egallashi uchun moslashtirish.



15.1-rasm. Mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasi

Bozor segmentatsiyasi. Har qanday bozordagi xaridorlar ularning xohish-istaklari, resurslari, manzilgohlari, sotib olish fikri hamda ko'nikmalariga qarab farqlanadi. Kompaniyalar segmentatsiya orqali xaridorlarning muayyan talablariga mos keluvchi samaraliroq xizmat

va mahsulotlar ta'minotiga yetishish maqsadida katta hamda ko'p tarmoqli bozorlarni kichik qismlarga bo'lishadi. Quyida to'rtta muhim segmentlash mavzularini muhokama qilamiz. Bular: xaridor bozorlarini qismlarga bo'lish, biznes bozorlarini qismlarga bo'lish, xalqaro bozorlarni qismlarga bo'lish va oxirgisi samarali qismlarga bo'lish uchun talablar.

Iste'molchi bozorlarini segmentlash

Bozorni segmentlashning yagona bir yo'li mavjud emas. Marketologlar bozor tuzilishining ko'rishning eng yaxshi yo'lini topishi uchun turli xil yagona yoki qo'shilgan segmentlash birliklaridan foydalanishga harakat qilishi kerak.

15.1-rasmda iste'molchi bozorlarini segmentlashda ishlatilishi mumkin bo'lgan o'zgaruvchan vaziyatlar yani asoslari ko'rsatilgan. Bu yerda biz eng kata geografik, demografik, psixografik va fe'l-atvor birliklariga e'tibor qaratamiz.⁴⁴

Demak, *xaridorlarning tovarlarni sotib olishdagi xulq-atvorlari, talabi va tovarlarga munosabatidagi xususiyatlariga qarab, guruhlarga ajratishni bozor segmentatsiyasi, deyiladi.*

Segmentlarga ajratish mezonlarini tanlash ko'p jihatdan tovar yoki xizmatning turiga, shuningdek, korxonada bozor faoliyatida hal qilmoqchi bo'lgan masalaga bog'liq.

Sanoat tovarlari va keng iste'mol tovarlari uchun tanlov mezonlari bir-biridan juda keskin farq qiladi. Rejalashtirish ehtiyojlariga juda mos keladigan maqbul mezon tovarni bozorda joylashtirish masalalariga umuman to'g'ri kelmasligi mumkin. Mobodo muayyan mezon xaridorlar o'rtasida paydo bo'lgan farqlarni izohlab berishga imkon bermasa, unda boshqa mezonni kiritish va to bu farqlarni aniqlashga qadar tadqiqotlarni davom ettirish lozim.

Bozorni segmentlash orqali xo'jalik yurituvchi subyekt quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

➤ iste'molchilarni xohish va talabini maksimal ravishda hisobga olish;

⁴⁴ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil.

- tovarni (xizmatni) va xo'jalik yurituvchi subyektning raqobatbardoshligini ta'minlash;
- xo'jalik yurituvchi subyektning xarajatlarini optimallashtirish;
- xo'jalik yurituvchi subyektning marketing strategiyasi samaradorligini oshirish;
- raqobatchilardan xolis bo'lgan segmentlarga ketish.

Segmentlashning asosiy maqsadi bozordagi xatti-harakatlarni o'rganib, ularning obrazini (modelini) va kelajakdagi ehtiyoj talablarni tasavvur qilishdan iborat. Hozirgi raqobatda yutib chiqishning asosiy sharti yangi, yuqori sifatli tovar va kompleks servis texnika xizmatlar hamda samarali sotish usullarini qo'llashdan iborat. Ana shu talablar asosida marketing tadqiqotlarining ustuvor turi iste'molchilarni o'rganish va o'z navbatida, bozorni segmentlashdan boshlanadi, chunki bozor bir xil subyektlardan tashkil topgan emas.

15.7. Bozor segmentatsiyasining xususiyatlari

Bozorni segmentlash bozorni o'rganishning asosiy usulidir. Uning yordamida bozor (uning tarkibiy qismlari) segmentlarga bo'linadi. Bozor segmenti bu iste'molchilar, tovarlar, raqobatchilar uchun umumiy xususiyatlar xos bo'lgan alohida qismi. Bozorni to'g'ri segmentlash shu segmentning spetsifik ehtiyojlariga qat'iy rioya qilingan holda kam xarajatlar bilan tovar yetkazib berishni to'g'ri tashkil qilishdan iborat. Xalq iste'moli tovarlari bozorini tadqiq etishda marketingga oid adabiyotlarda ikki turdagi mezonlar qabul qilinadi. Birinchisi, xaridorlarning daromadi, yoshi, jinsi, manzil, oilaning hayot sikli, kasbi, turmush tarzi va shunga o'xshash umumiy belgilarni hisobga oladi. Mezonlarning ikkinchi turi segmentlashni ijtimoiy guruhlarining qadriyatlarini tizimi yoki ularning marketing strategiyasining, masalan, yangi mahsulot, yangi sotish tizimi kabi vositalariga ko'rsatadigan qiziqishlari asosida olib borildi. Amaliyotda birinchi usul ko'proq qo'llaniladi, ikkinchi usulni qo'llash qo'shimcha qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, chunki ijtimoiy sotsiologiya va psixologiya sohalarida bevosita tadqiqotlar olib borish yo'li bilan maxsus hisob-kitob ishlarini amalga oshirish talab etiladi.

Xaridorlarning munosabatini tabaqalashtiradigan asosiy omil daromad hisoblanadi. Ko'pgina mamlakatlarda daromad bo'yicha uch guruhga segmentlashdan keng foydalaniladi.

Birinchi guruh, eng yuqori daromadga ega bo'lgan xaridorlar, amalda ular jami xaridorlarning 10 % ini tashkil etadi. Ular eng oliy navli tovarlarni xarid etadilar, xarid quvvati hamda o'z guruhi izzat-nafsi bunga imkon beradi. Bunday guruhlar har bir mamlakatda bor, ularning daromad miqdori shu mamlakatning umumiy boyligiga bog'liq bo'ladi.

Ikkinchi guruh – har bir mamlakatdagi o'rtacha daromad egalari-dir, ularning soni juda ko'p, garchi bu guruh ichida yana o'ziga xos tabaqalanish bo'lsa-da, umuman olganda shu mamlakatda bozorning umumiy standartini belgilaydigan, yalpi tovarlarning asosiy xaridorlari shular hisoblanadi.

Uchinchi guruh - bir shaxs hisobiga eng kam daromad oladigan xaridorlardan iborat. Ular aksariyat hollarda ijtimoiy ta'minotning turli ko'rinishlaridan foydalanadilar, o'z daromadlarining 80 % iga yaqinini asosiy ehtiyojlarni qondirishga sarflaydilar.

Amaliyotda yosh mezonidan ham keng foydalaniladi. Keyingi vaqtlarda bozorning eng avjlangan sektoriga aylangan yoshlar sektori xuddi shu mezonga asoslangan va bu sektor bozorda o'z ishtiroki uchun kurash olib borayotgan juda ko'p korxonalar diqqat-e'tiborida turadi. Jins masalasi bozorni tabiiy ravishda segmentatsiyalashning omili hisoblanadi. Ayollarning erkaklarga qaraganda boshqacha o'z ehtiyojlari bor, ular marketing strategiyasi vositalariga ham turlicha munosabatda bo'ladilar, shu sababli odatda, bozorda ayollar sektori ajralib turadi, kiyim-kechak, poyafzal, kosmetika bozorlarida bu sektorning o'rni ayniqsa katta. Bozorni tadqiq etishda ko'proq makon omili e'tiborga olinadi, demak, iste'molchilar xulqi, xatti-harakatlari, muayyan hududlar (katta shaharlar, sanoat markazi, shuningdek tumanlar)ga mansub bo'lishini ko'rsatadigan ta'sir o'rganiladi. Tumanlar o'rtasidagi ijtimoiy farqlar iqtisodiyot rivojlanishiga qarab yo'qolib borishi, saqlanib qolishi yoki hatto kuchayib ketishi ham mumkin. Bu farqlar tabiiy va jamg'arilgan resurslar, shuningdek, ishchi kuchi resurslari bilan bog'langan, urbanizatsiya jarayonlariga ta'sir ko'rsatadigan tegishli asosiy fondlar bilan belgilanadi. Farqlarni

keltirib chiqaradigan yana bir omil - bu fan va san'at markazlarining mavjudligi va ularning kengayib borishi hisoblanadi, ularning ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarga ta'siri hamma joyda yuqori qadrlanadi. Marketing faoliyatida bu jihatlardan tashqari yana oila hayoti sikli deb atalmish hodisaga asoslanadigan segmentlash ham mavjud, ya'ni sikl bosqichlariga qarab oilada o'ziga xos ehtiyojlar va daromad hajmi vujudga keladi

Shuni ta'kidlab o'tish lozimki, bozorni segmentlarga ajratish va kishilarni guruhlar bo'yicha o'rganish o'z-o'zidan hech narsa bermaydi, chunki har bir kishi bir guruh emas, balki ko'proq guruh a'zosi hisoblanadi. J. Karver bu muammoni shunday bayon etadi: «O'rta iste'molchi» tushunchasi xato, chunki faqat takror-takror tasnif natijasigina guruhiy o'xshashliklarni aniqlashi mumkin, daromadlar darajasi irq, millat, e'tiqod va shu kabi har qanday mezonlar bilan qo'shilgandagina ahamiyat kasb etadi. Masalan, millat mezonini uning atrofidagi masalalar kompleksidan ajratib olinadigan bo'lsa, iste'molchi odatlarini tahlil qilishda uning salmogi yo'qolib boradi. Uning o'zi yonma-yon turadigan daromadlar, narxlar va boshqalar darajasi mezonlari bilan birgalikda olinganda bu mezon muhit ta'siriga ega bo'ladi. Bozorni segmentlarga ajratish xaridorlarning talab va ehtiyojlarini aniqlash masalasini hal etishning ideal vositasi bo'la olmaydi, ammo shunga qaramay bu usul ishbilarmonlarni bu boradagi ishlarga qiziqtirish uchun qimmatli ma'lumotlar beradi.

Iste'mol bozori va texnik-ishlab chiqarish maqsadidagi mahsulot bozorlarini segmentlash xaridorning sifat, marka, narx, reklama, tovar harakati shartlarini saqlash haqidagi fikrlari asosida amalga oshirilishi mumkin. Bozorning tovar bo'yicha segmentlanishi kompaniya va firmalarga raqobatchilar uchun sirli bo'lgan tovar o'lchamlarini, bu sohadagi raqobatchilar faoliyati va muvaffaqiyatlari sonini aniqlash imkoniyatini beradi. Bozor tovarlar bo'yicha segmentlanganda, shu tovar foydalanuvchilarining guruhi, ularning yo'nalishlari, foydalanish maqsadlari, nisbatan ahamiyatli parametrlarini aniqlash imkonini beradi.

Bozorda iste'molchi o'zini qanday tutishi avvalo, uning tovar, narx haqidagi tasavvuri, moliyaviy imkoniyatlari, didi, bilim darajasiga bog'liq bo'ladi. Narx to'g'risidagi qaror qabul qilishda sotuvchining xulq-atvori o'z faoliyatidan kutiladigan samara; vositalar

aylanmasi, foydali savdo chegirishlari va assortiment samarasiga bog'liq bo'ladi. Raqobatchilar fe'l-atvori ishlab chiqarilayotgan tovarlarga narxlarda, yangi tovarlar chiqarish va ularning sifatini yaxshilashda ifodalanadi. Marketingda xaridorlar segmentatsiyasida ishlab chiqarish vositalari va iste'mol bozorida ikki xil yondashuv mavjud. Chunki bu ikki xil bozordagi xaridorlarning xulq-atvorlari ham har xil.

Ishlab chiqarish vositalari xaridorlar ma'lum bir tovarni korxonada faoliyatini va bozorni chuqur tahlil qilib, savdodan keladigan nafni aniq bilganlaridan keyingina sotib oladilar. Iste'mol buyumlari xaridorlari segmentatsiya belgilari juda xilma-xil bo'lib, bu belgilarni tanlash jarayoni juda murakkab.

Geografik belgilar ma'muriy chegaralanishi, yerning holatiga qarab bo'linishini, iqlimiy bo'linishlarni o'z ichiga oladi. Masalan, xaridor qaysi ma'muriy territorial chegarada ko'proq joylashgan. Respublikamizda 13 ta territorial bo'linmalar bo'lib, u bo'linmalar bir-biridan aholi zichligi, soni va ijtimoiy-iqtisodiy darajasi bo'yicha farq qiladi.

Aholining sotib olish imkoniyatlari ham har xil. Shuningdek, bu territorial bo'linmalar yerning holatiga qarab ham bir necha guruhlarga bo'linishi mumkin.

Masalan, serhosil, sersuv vodiylar, yangi o'zlashtirilgan yerlar, dasht, cho'l, yarim cho'l zonalari. Xaridorlarni segmentlarga bo'lishda respublikamizda hisobga olinishi zarur bo'lgan belgilardan yana biri aholining urbanizatsiya darajasidir.

Shuningdek, hozirgi vaqtda respublika aholisining faqat 35-40 % igina shaharlarda, qolgan 60-65 % aholi esa qishloqlarda yashaydi. Bu esa aholining tovarlarga bo'lgan ehtiyojlari xususiyatini aniqlashga ta'sir qiladi.

Demografik ko'rsatkichlar ham iste'mol buyumlariga bo'lgan ehtiyojlarning shakllanishiga katta ta'sir etadigan faoliyatlardan hisoblanadi. Chunki xaridorlarning yoshi o'zgarishi bilan tovarlarga munosabati o'zgaradi. Respublikamizda olib borilayotgan marketing faoliyatlarida aholi asosan 5 guruhga bo'linadi:

- maktab yoshigacha;
- maktab yoshida;
- 18-30 yoshgacha;
- 30-50 yoshgacha;

- 50 yosh va undan kattalar.

Bu bo‘linish respublikamiz aholisini ilmiy-psixologik xususiyatlaridan kelib chiqadi. Iste‘mol buyumlariga bo‘lgan ehtiyojlarning shakllanishida mamlakatdagi oilalarning katta-kichikligi muhim ahamiyatga ega.

Marketingda asosan mamlakat aholisi (oilasining) soni bo‘yicha 3 guruhga bo‘linadi:

- 1-2 kishi;
- 3-4 kishi;
- 5 va undan yuqoriroq.

Bu bo‘linish ko‘pgina mamlakatlarda qabul qilingan.

Marketingni boshqarishda alohida etibor berilayotgan segmentatsiya belgisi – bu xaridorning sotib olishdagi fe‘l-atvoridagi belgilari hisoblanadi.

Filipp Kotler o‘zining kitobida bir necha belgilarni ko‘rsatib o‘tadi. Ular quyidagilar:

Tovarni sotib olish sababiga ko‘ra doimiy, alohida sabablarga ko‘ra.

Sotib olishdan manfaatiga ko‘ra, sifati xizmat ko‘rsatish turlari. Iqtisod qilish uchun.

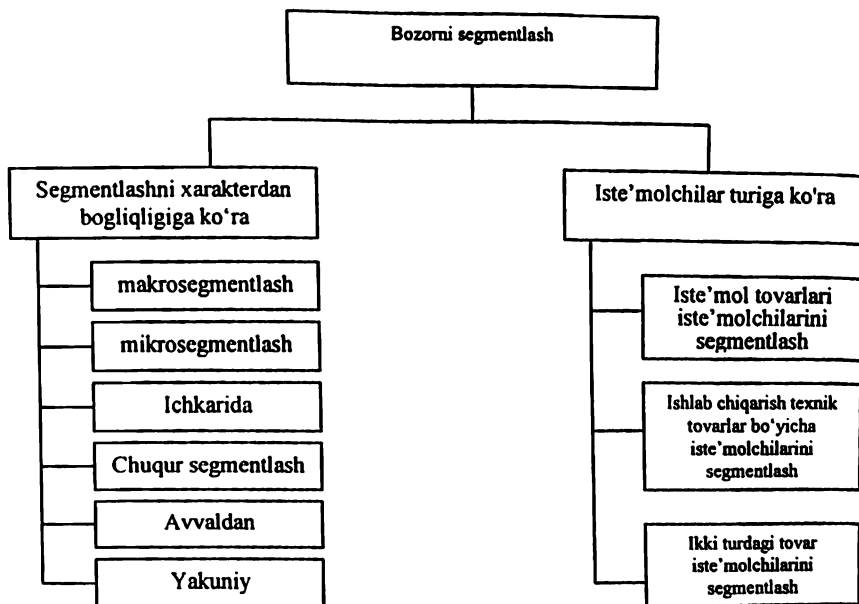
Foydalanuvchi sifatidagi o‘rniga qarab:

- foydalanmaydigan;
- oldin foydalangan;
- doimiy foydalanuvchi;
- yangi foydalanuvchi;
- endi foydalanmoqchi bo‘lgan;
- tovarlarga bo‘lgan munosabatiga qarab.

Yuqorida aytib o‘tilgan belgilar xaridorning xarakterini to‘la-to‘kis ochib berishga, uni tovarga bo‘lgan munosabati va sotib olish imkoniyatini aniqlashga yordam beradi.

15.8. Bozor segmentatsiyasi turlari

Bozorni segmentlash marketing konsepsiyasining xususiyatlaridan biri bo‘lib, xaridor tomonidan tovarlarning u yoki bu turini tanlash jarayonini tahlil qilish bozor segmentining ko‘pligini ajratishga imkon beradi (15.2-rasm).



15.2-rasm. Bozor segmentatsiyasi turlari

Bozorni segmentlarga bo'lishni o'tkazish xaridorlarning tovarga talablari va xaridorlar xarakteri to'g'risidagi eng muvofiq bilimlarni talab qiladi.

Makrosegmentlash bozorlarni hududlar, mamlakatlar bo'yicha ularning sanoatlashuviga qarab bo'lishni ko'zda tutadi.

Mikrosegmentlash esa bir mamlakat iste'molchilarini yanada batafsilroq mezonlar bo'yicha guruhlarga bo'ladi.

Ichkarida segmentlashda segmentlash jarayoni keng iste'molchi guruhlari bilan boshlanib, keyin tovar yoki xizmatlarni oxirgi iste'molchilari klassifikatsiyasiga bog'liqligiga qarab bosqichma-bosqich chuqurlashadi.

Chuqur segmentlash tor iste'molchi guruhlari (segmentlari) bilan boshlanib, keyin tovarni ishlatish va qo'llanish sohasidan bog'liqligiga qarab kengaytirishni nazarda tutadi.

Avvaldan segmentlash maksimal bozor segmentini o'rganishga mo'ljallangan marketing tadqiqotining boshlang'ich bosqichidir.

Yakuniy segmentlash – bozor muhiti sharoitlari va firmaning o'z imkoniyatlarini tartibga solib o'tkazishdagi bozor tahlilining yakun-

lovchi bosqichidir. U iste'molchilar talabiga va firma imkoniyatiga javob beruvchi segmentga tovarlarni pozitsiyalashtirish maqsadida bozorning optimal segmentini qidirish bilan bog'liq.

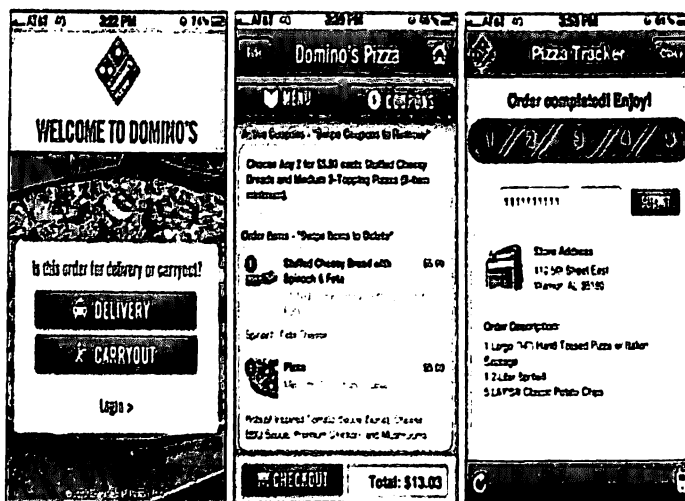
15.9. Bozor segmentatsiyasining asosiy tamoyillari

Quyidagi 15.2-rasmda – rasmda xaridorlarga qarab bozorni segmentatsiyalash mezonlari keltirilgan.

Bozor segmentatsiyasining tamoyillari:

- Geografik tamoyil.
- Psixografik tamoyil.
- Demografik tamoyil.
- Xulq-atvor tamoyili.
- Holat tamoyili.

➤



Geografik segmentlash: Qorni och iste'molchilar pizza peddler's online platformasi yoki smartfon ilovasidan foydalanish orqali mahalliy kupon takliflarni topib, GPS locator orqali sotuv rastasini topishi hamda yangi tayyorlangan pitsani tez fursatda qabul qilib olishlari mumkin.

Geografik tamoyil orqali bozorning joylashuvi, aholining soni va zichligi, tijorat faoliyatining tuzilishi, regionning rivojlanish dinamikasi, inflyatsiya darajasi, huquqiy cheklashlar hisobga olinadi.

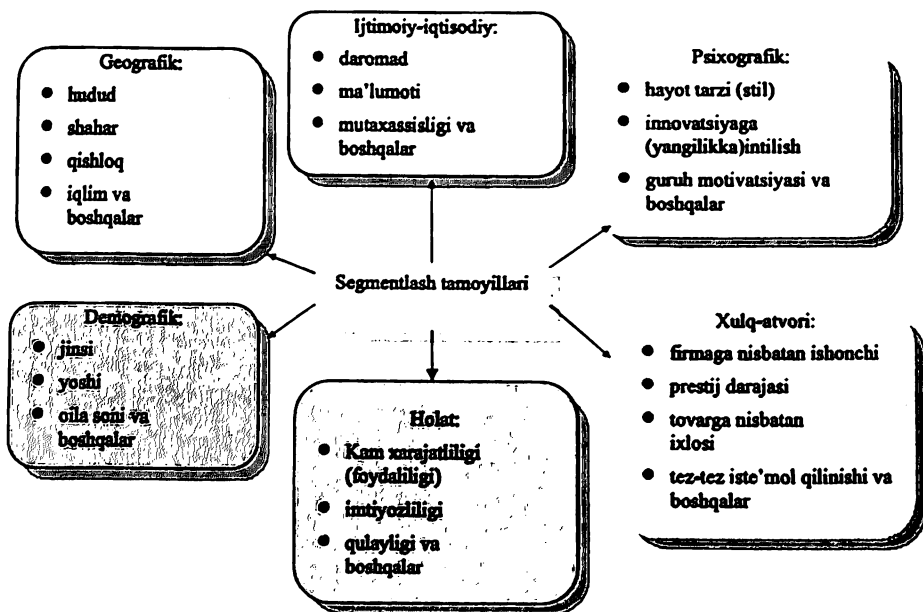
AQSHning ikkinchi eng katta sotuv rastasi zanjiri (chain) “MyMecy’s” deb nomlangan 69 tumanlararo buyurtma asosida mahsulotlar bilan ta’minlovchi mahalliyashtirish dasturini joriy etdi. Mamlakatdagi sotuv rastalarida sotuv ishlariga mas’ul xodimlar mahalliy xaridorlardan tushayotgan buyurtmalarni (talablarni) yozib olib, talablarni tuman menejerlariga yetkazishadi. Keyin tuman menejerlari kelib tushgan talablar bilan oldi-sotdi ma’lumotlarini birlashtirib, sotuv rastalarini kerakli mahsulotlar bilan ta’minlaydi. Misol uchun, Michigandagi “Mecy’s” sotuv rastalari ko’proq mahalliy tayyorlangan Sanders shokoladli piroglari (candy) bilan ta’minlanadi. Orlandoda esa cho’milish havzalariga yaqin joylashgan rastalarni cho’milish kiyimlari va ijaraga odam oluvchi xo’jaliklarga yaqin rastalarni ko’proq yotoq krovatlari bilan ta’minlaydi. Bu sotuv tarmog’i o’zining Long Aylenddagi rastalarida qo’shimcha kofe mashinalari ta’minotini saqlab turadi. Chunki bu rastalarda mamlakatning boshqa sotuv rastalariga qaraganda 1960 “Must-Haves”ning sotuvi ko’proqligini qayd etadi. “MyMacy’s” ning strategiyasi (uslub) mahalliy bozorlar talablarini qondirish va katta savdo markazlarini kichikroq hamda savdo qilish uchun qulayroq bo’lgan birliklarga aylantirishdan iborat.⁴⁵

Psixografik tamoyil natijasida hayot tarzi, shaxsning tipi, jamoat holati kabilar hisobga olinib, shaxsning turmush tarzi o’z faoliyatida, qiziqishlarida, qat’iyatida va e’tiqodlarida o’z aksini topadi. Shaxsning turi esa hayotdan mamnun, melanxolik, o’zgaradek ish ko’ruvchi, o’zbiarmon va boshqa xislatli bo’lishi mumkin.

Demografik segmentlash insonning yoshi, turmush-tarzi darajasi, jinsi, daromadi, kasbi, dini, etnik kelib chiqishi va avlodlari kabi omillarga asoslanib bozorni qismlarga ajratadi. Demografik omillar iste’molchi guruhlarini qismlarga ajratishda eng keng tarqalgan asoslardir. Bunga xaridorlarning xohish-istaklari, foydalanish darajalari shuningdek, demografik omillarning turlicha bo’lishi sabab bo’ladi. Yana boshqa sababi shundaki, demografik omillar boshqa ko’p turdagi omillar bilan taqqoslaganda o’lchash uchun osonroq hisoblanadi. Marketologlar segmentlashni ifodalash uchun boshqa

⁴⁵ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014 yil.

asosdan (misol uchun, foydali jihatlarini izlash yoki odatga asoslangan) foydalanayotgan bo'lsa ham maqsaddagi bozorga egalik qilish va unga samarali tarzda erishish uchun segmentlarning demografik tabiatini bilishlari shart.



15.3-rasm. Xaridorlarga qarab bozorni segmentatsiyalash mezonlari

Yosh va turmush-tarzi bosqichi. Iste'molchi talablari va xohish-istaklari uning yoshi o'zgarishi bilan o'zgarib boradi. Ba'zi kompaniyalar yosh guruhlariga qarab turli xil mahsulotlarni taklif qilish va turli xil marketing yo'nalishlaridan foydalanish bilan yosh hamda turmush tarziga qarab segmentlashdan foydalanadilar. Misol uchun "Kraft" kompaniyasi "JELL-O"ni bolalar uchun ko'ngilochar, yengil hazm bo'luvchi taomni "dunyoni harakat qilishga o'rgat" shiori ostida reklama qiladi. Va kattalar uchun "10 xil kaloriyani o'zida mujassam etgan eng shirin rohat beruvchi" judayam mazali va zararsiz mahsulot sifatida reklama qiladi.

Boshqa kompaniyalar aynan bir yosh guruhlariga asoslangan brendlarni taklif etadi. Bunga yaqqol misol sifatida kichik yoshdagi

“MILLENNIAL” xaridorlarga o‘z e‘tiborini qaratgan “Kia Soul”ni ko‘rsatish mumkin. U muqobil narxdagi jamoa transporti hisoblanadi.

Yoshga hamda turmush tarziga asoslanib segmentlashda marketologlar odamlarning doimiy odatlariga qarshi chiqishda nihoyatda hushyor bo‘lishlari shart. Ba‘zi 80 yoshdagi kishilar o‘z yo‘llarida bir amallab yuradiganlar toifasiga kiritilgan bir paytda, boshqalari tennis o‘ynab yoki chang‘i uchib yurishadi. Shunga o‘xshash tarzda, 40 yosh atrofdagilar bolalarini kollejlarga o‘qishga jo‘natayotgan bir payta, boshqalari endi oila qurmoqdalar. Shuning uchun ham odamning yoshi har doim ham uning hayot jarayonini, sog‘ligini, oiladagi yoki ishdagi mavqeyini, nimaga muhtojligini va kuch darajasini taxmin qilishda to‘g‘ri birlik hisoblanmayadi.

Gender. Gender segmentlash uzoq davr beri kiyim-kechaklar, kosmetik buyumlar, parfumeriyalar va jurnallar tanlovida o‘z ifodasini topib kelmoqda. Misol uchun, P&G birinchi bo‘lib jinsga qarab segmentlashdan foydalanganlardan biri edi. Bunda u “Secret” (ayollarning munosabatlari uchun maxsus yaratilgan brend) brendi ostida ayollarga bo‘lgan e‘tiborni kuchaytiradigan mahsulotini ishlab chiqdi va reklama qildi. Yaqin o‘tgan kunlarda, erkaklarning kosmetikasi ham rivojlanib ketdi va ilgari faqat ayollarning kosmetikasi bilan chegaralangan marketologlar bugungi kunga kelib, erkaklar kosmetikasi bozorida ham muvaffaqiyatli faoliyat yuritmoqdalar.

“L’Oreal’s” erkaklarning ekspert kompaniyalari ko‘p miqdordagi erkaklarga munosib bo‘lmagan nomdagi mahsulotlarni, jumladan, erkaklarning “Expert Vita Lift SPF 15” ajinlarga qarshi va surilgan kremlarni saqlovchi hamda erkaklarning “Expert Hydra-Energetic Ice Cold Eye Roller” (ko‘z ostidagi qora doirachalarni kamaytirish uchun) kabi mahsulotlarni o‘z ichiga oladi. Lekin boshqa brendlar ko‘proq erkaklarga xos bo‘lgan nomdagi mahsulotlarni ishlab chiqarmoqdalar. Bunga misol tariqasida “Menaji”ning “Dadil erkaklar uchun teri parvarishi” deb nomlangan mahsulotini keltirish mumkin. Tim McGraw va Kid Rock shu mahsulotdan foydalanadilar. Menaji mahsulotlari unchalik e‘tibor tortmaydigan eski sigaret qutilariga o‘xshash qutilarda Chap Stick usulida qurilgan konteynerlarda olib kelinadi. Menajining asoschisi Michele Probst o‘zining birorta

mahsulotini parfyumeriya mahsuloti, deb atamaydi. U: “parfyumeriyadagi P harfi biz uchun xuddi rak kassalligi kavidur”. Bizning vazifamiz faqat teri haqida qayg‘urishdir, deb takidlaydi. So‘nggi 4 yil ichida har yili bu kompaniyaning savdosi 70 foizdan oshib bordi.

Yana bir “Unilever`s” kompaniyasi o‘zining (testosteron og‘ir tanali erkak) “Axe” brendini endilikda turli jins uchun mahsulot ishlab chiqaruvchi brendga aylantirmoqda. Yaqinda bu kompaniya “Anarxiy” deb nomlangan ayollar hamda erkaklar uchun mo‘ljallangan parfyumeriya mahsulotini ishlab chiqardi. Axening 2.6 million Facebook va Twitter fanatlarining deyarli chorak qismini ayollar tashkil etadi va “Unilever`s”ning tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, bu ayol fanatlar “Axe”ning ayollar uchun mahsulot ishlab chiqarishini xohlaydilar. O‘tgan “Axe” reklamalarida yosh yigitlarning kurash o‘yinida ustunlikka erishish uchun “Axe” dezodantlaridan foydalanayotganlari aks etgan edi. Axe marketologlari “hozirgi kunda ayollar uchun ham bu kabi mahsulotlarimiz bor va bu ayol va erkak orasidagi tenglikni ifodalaydi, deya takidlaydilar.

Daromad bo‘yicha segmentlash. Avtomobil, kiyim-kechak, kosmetika, moliyaviy xizmatlar va sayyohlik xizmatlari kabi xizmat va ishlab chiqarishni yurituvchi marketologlar uzoq vaqtlardan beri daromadga qarab segmentlashdan foydalanib kelmodalar. Ko‘pgina kompaniyalar hashamatli mahsulotlari va qulay xizmatlari taklifi bilan boy iste‘molchilarni tanlaydilar. Boshqa marketologlar mijozlar bilan juda yaqin munosabatlarni shakllantiruvchi marketing programmalaridan foydalanish orqali boy iste‘molchilarga erishadilar.

Lekin barcha daromadga qarab segmentlashdan foydalanayotgan kompaniyalar ham o‘z e‘tiborini faqat boy iste‘molchilarga qaratmaganlar. Misol uchun, “Dollar General”, “Family Dollar” va “Dollar Tree” sotuv rastalari tizimi o‘rta hamda quyi daromadli iste‘molchilar bilan muvaffaqiyatli ish olib bormoqdalar. Bu turdagi rastalar uchun asosiy bozorni oila daromadi 30,000 dollardan quyi bo‘lgan iste‘molchi oilalari belgilaydi. Bunda “Family Dollar” ekspertlari yangi sotuv rastalari ochish uchun joy izlayotganlarida, ular arzon oyoq kiyimlar kiyuvchi, ko‘proq arzon, moy tomib yuradigan mashinalar minuvchi, arzon maosh oluvchi odamlar istiqomat qiluvchi

mahallalar atrofini tanlashadi. Hozirgi kunda ushbu kompaniya o'zining arzon maosh strategiyasi bilan mamlakatdagi eng tez rivojlanib borayotgan sotuv rastalari to'plamiga ega.

Psixografik segmentlash. Psixografik segmentlash iste'molchilarni ularning hayot tarzi, kelib chiqishi va shaxsiy xarakterlariga asoslanib turli xil qismlarga ajratishdan iborat. Bir xil demografik guruh ichiga kiruvchi odamlar turli xarakterli bo'lishlari mumkin.

Biz yuqorida, odamlarning sotib olayotgan mahsulotlari ularning hayot tarzlarini aks ettirishini muhokama qilib o'tdik. Shu sababli, ko'pincha marketologlar o'z bozorlarini segmentlashda xaridorlarning hayot tarziga etibor berib, marketing strategiyalarini shu odamlarning hayot tarzlariga asoslanib ishlab chiqadilar. Misol uchun, antropolog sotuvchisi o'zining noodatiy ochiq bozor atmosferasi bilan yosh ayol xaridorlari uchun ular istagan san'atga oshno turmush tarzi muhitini yaratib beradi. Va "W Hotels" mehmonxonasi boshqa mehmonxonalar kabi yarim tungacha o'z xonalarini mehmonlar uchun rizervga qo'ysada, u o'zini mehmonxona kompaniyasi, deb hisoblamaydi. Aksincha, u o'z mijozlariga musiqaga va modaga boy mehmonxona dunyosi sharoitini yaratib berish orqali o'zini "judayam muhim va mashhur hayot tarzi brendi" pog'onasiga qo'yadi.

"VF" korporatsiyasi 30 dan ortiq butun dunyo xaridorlarining (ishga doimiy tarzda qatnovchilardan tortib kovboylargacha, surfingchilardan tortib farzandlarini sportga olib boruvchi shahar tashqarisida istiqomat qiluvchi onalargacha va sport ishqibozlaridan tortib rok musiqachilarigacha) yashash sharoitiga mos bo'lgan odatiy brendlar jamlamasini taklif etadi. VF o'zining "Lee", "Riders", "Rustler" va "Wrangler" kabi brendlari bilan mamlakatning birinchi raqamli djinsi ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi. Lekin VF asosiy e'tiborini faqat djinsi bilan cheklagan emas. Kompaniyaning brendlari 5 ta asosiy hayot tarziga mos bo'lgan qismlarga ajratilgan. Ular "Jeanswear", "Imagewear (workwear)", "Outdoor" and "Action sports", "Sportswear" and "Contemporary". "The North Face" va "Timberland" brendlari "the Outdoor"ning qismlari hisoblanadi va tashqi ko'ngiloquvchilar uchun eng qimmat bo'lgan narxlardagi maxsus kiyim-kechaklarni taklif etadi.



Differsiallangan marketing: "VF" korporatsiyasi 30 dan ortiq butun dunyo xaridorlarining yashash sharoitiga mos bo'lgan odatiy brendlar jamlamasini taklif etadi.

"Sportswear" bo'limdan tortib Nautika-dengiz va unda sayohat qilish uchun zarur bo'lgan maxsus kiyimlarni va bu kiyimlarni narxlaridan qat'iy nazar faqat eng yaxshi sifatligiga e'tibor beruvchi xaridorlarga ham o'z e'tiborini qaratadi. Vans o'z faoliyatini chang'i ishlab chiqarish bilan boshlagan va hozirda surfing uchun kerak bo'ladigan poyabzal va kiyimlarni ham ishlab chiqarmoqda. "Contemporary" bo'limda Lucy eng yuqori sifatli "Active-Wear"ni o'z tarkibiga olgan bir paytda, "7 for All Mankind" qo'shimcha mato va aksessuarlarni butik magazinlariga va "Saks", "Nordstorm" kabi narxidan qat'iy nazar yuqori sifatli mahsulotlar bilan qiziquvchi xaridorlarga xizmat ko'rsatuvchi katta sotuv rastalariga yetkazib beradi. "Imagewear"ning bir qismi bo'lgan "Sentinel" xavfsizlik xodimlarining formalari savdosi bilan shug'ullanadi. Kompaniyaning shunday gapi bor: "kim bo'lishingizdan qat'iy nazar, biz sizning hayotingizga moslashamiz".

Shuningdek, marketologlar bozorni segmentlashda shaxsiyat birliklaridan ham foydalanadilar. Misol uchun, turli xil ichimliklar shaxsiyati turlicha bo'lgan xaridorlar uchun ishlab chiqariladi. Bir

tarafda, “Mountain Dew” (tog‘ shabnami) yoshlarga xos, bezori, sarguzashtga boy, o‘z yo‘lingdan yur shaxsiyatini namoyish qilmoqda. Uning reklamalari xaridorlarga tog‘da boshqachaligini eslatib turadi. Boshqa tarafda “Coca-Cola Zero” ko‘proq ulg‘ayganroq, tajribali, aqilli va yumorga boy shaxsiyatni maqsad qilgan. “Haqiqiy kola tami va no‘l kaloriya” kabi yumorli reklamasi bor.⁴⁶

Ko‘p segmentlash asoslaridan foydalanish

Marketologlar kamdan kam holatlarda segmentlash natijalarini o‘tkazishda bir yoki birnecha birliklardan foydalanadilar. Uning o‘rniga ko‘pincha ular kichikroq, to‘liq ifodalangan maqsaddagi guruhlarni aniqlash uchun birdaniga ko‘pgina segmentlash asoslaridan foydalanadilar. Bir nechta biznes axborot yetkazish xizmatlari, misol uchun “Nielsen”, “Acxiom” va “Experian” demografik – geografik, yashash tarzi va xulq-atvor ma‘lumotlarni birlashtirish orqali ko‘p tarmoqli segmentlash tizimi ta‘minlab, kompaniyalarga o‘zlarining bozorlarini zip kod, mahalla va hatto hovli joy kabi kichik qismlarga bo‘lish uchun yordam beradi. Eng oldi segmentlash tizimlaridan biri bu “The Nielsen” kompaniyasi tomonidan boshqariladigan “The Nielsen PRIZM” tarmog‘i hisoblanadi. “PRIZM” AQSHdagi har bir xonadonni yosh, savodlilik darajasi, oylik maoshi, yashash joyi, oilaning tuzilishi, irqi kabi demografik omillarga va iste‘moli, bo‘sh vaqtni qanday o‘tkazishi, matbuot tanlovi kabi xulq-atvor va yashash tarzi omillariga asoslanib ularni guruhlariga ajratadi. “PRIZM” AQSH xonadonlarini 66 ta demografik va xulq-atvori turlicha bo‘lgan qismlarni 14 ta turli xil ijtimoiy guruhlariga ajratadi. Bu guruhlarni “PRIZM” quyidagi o‘zgacha nomlar: “Kids & Kul de Sacs”, “Gray Power”, “Mayberry-ville”, “Shotguns & Pickups”, “Old Glories”, “Multi-Culti Mosaic”, “Big City Blues” va “Brite Lites L’il City” bilan atagan. Bu kabi rang-barang nomlar bo‘lingan qismlarni hayotiyroq bo‘lishini taminlaydi.

“PRIZM” va boshqa shunga o‘xshash tizimlar marketologlarga odamlar va joylarni o‘xshash dunyoqarashga ega bozorgir xaridorlar

⁴⁶ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. “Pearson Education Limited” nashriyoti. 2014-yil.

guruhidan tashkil topgan kichik qismlarga ajratishda ko'mak beradi. Har bir qismning o'z yoqtirish, yoqtirmaslik tartibi, yashash tarzi va sotib olish xulq-atvori mavjud. Misol uchun, "Elite" ijtimoiy guruhining bir qismi bo'lgan "Winner's Circle" mahallalarida 35-54 yosh orasidagi boy juftliklar istiqomat qiladilar. Shu qismda istiqomat qiluvchilar ko'proq mercedes "GL" klassga egalik qilishadi, yugurishga borishadi, "Neiman Marcus"da xaridlarini amalga oshirishadi va "Wall Street" jurnalini o'qishadi. Vaholanki, "Rustic Living" ijtimoiy jamiyatining bir qismi bo'lgan, mamlakatning markazidan chetroqda joylashgan shaharchalar to'plami "Bedrock" Amerikada ko'proq yosh, iqtisodiy jihatdan kuchsizroq bo'lgan oilalar istiqomat qiladilar. Shu qismda yashovchilar ko'proq "Avon"dan buyurtma beradilar, o'yinchoq mashinalar sotib oladilar va ota-onalar jurnalini o'qiydilar. Shu turdagi segmentlashdan foydalanish barcha turdagi marketologlar uchun kuchli qurol bo'lib xizmat qiladi. Bu kompaniyalarga asosiy xaridor qismlarini tanib, to'liq tushunish, ularga samarali ravishda erishish va xaridorlar aynan istgan taklif va xabarlarini yetkazish uchun yordam beradi.

Biznes bozorlarini segmentlash. Xaridor va biznes marketologlar o'z bozorlarini segmentlashda ko'pincha bir xildagi birliklardan foydalanadilar. Biznes xaridorlari geografik, demografik, foyda izlash, foydalanuvchi statusi, foydalilik darajasi va sodiqlik statusiga qarab qismlarga bo'linishlari mumkin. Lekin, biznes marketologlar yana boshqa qo'shimcha *boshqarish xarakteristikasi, sotib olish yondashuvi, holat omillari va shaxsiy xarakteristikasi* kabi birliklardan ham foydalanadilar.

Deyarli har bir kompaniya kamida bir nechta biznes bozoriga xizmat qiladi. Misol uchun, "Starbucks" o'zining ikkita (idora kofe va oziq-ovqat xizmati) bozori qismida har bir bozori uchun alohida marketing programmasini ishlab chiqqan. Idora kofesi va vending qismida "Starbucks Idora Kofe Yechimlari" katta-kichikligidan qat'iy nazar barcha idora ishchilari uchun o'z ish o'rnilarida starbucks mahsulotlarini yetkazib beradi. "Starbucks" bu kabi biznes iste'molchilari uchun eng yaxshi ofis yechimlarini, ya'ni, o'zining kofe, choy, sirop yoki qadoqlangan, bir martalik yoki vending xizmati kabi mahsulotlarini yetkazib berish orqali katta yordam ko'rsatadi.

“Starbucks” oziq-ovqat xizmati, bizneslar va boshqa idoralar-havo yollari, restoranlar, kollej va shifoxonalardan tortib to basketbol stadionlarigacha bolgan joylarda o‘z xaridorlariga xizmat qilish orqali ular bilan judayam yaxshi aloqa o‘rnatgan. “Starbucks” o‘zining hamkorlarini faqat kofe, choy va qadoqlangan ovqat bilan ta‘minlash bilan cheklanib qolmagan. Aksincha, u o‘z hamkorlarini shuningdek, shug‘ullantirish anjomlari marketing va savdo-sotiq xizmatlari ko‘magi bilan ta‘minlaydi.

Ko‘p kompaniyalar kattaroq yoki ko‘proq manzilgohli xaridorlar bilan aloqa qilish uchun alohida tizimlarni ishlab chiqadilar. Misol uchun, idora jihozlarini ishlab chiqaruvchi eng katta Steelcase deb atalgan korxonada o‘z xaridorlarini 7 ta: biologiya, oliy talim, AQSH va Kanada hukumatlari, davlat va mahalliy hukumatlar, sog‘liqni saqlash, professional xizmatlar va sanoat banklari kabi qismlarga ajratadi. Kompaniya sotuvchilari har bir qismdagi kichikroq, mahalliy yoki viloyatga qarashli xaridorlar bilan muomalaga kirish uchun mustaqil steelcase dilerlari bilan birgalikda ish yuritadilar. Lekin ko‘pincha “ExxonMobil” va “IBM” kabi milliy va ko‘p manzilgohli xaridorlarning mustaqil dilerlar qondira olmaydigan ehtiyojlari bo‘ladi. Shuning uchun “Steelcase” o‘z dilerlariga milliy hisob ishlarida yordam berish maqsadida milliy hisob menjerlaridan foydalanadilar.

Xalqaro bozorlarni segmentlash. Kam sonli kompaniyalarda butun dunyo bo‘ylab faoliyat yuritish uchun ularda yo yetarli xomashyo, yoki buning uchun xoxish. Ba‘zi “Coca-Cola” yoki “Sony” kabi katta kompaniyalar dunyoning 200 dan ortiq mamlakatlarida faoliyat yuritsalarda, ko‘pgina xalqaro kompaniyalar kichikroq to‘plamga e‘tibor qaratadilar. Birdaniga ko‘pgina mamlakatlarda faoliyat yuritish kompaniyalar uchun yangi to‘siqlarni keltirib chiqaradi. Har xil va hattoki, bir-biriga yaqin davlatlar ham o‘zining iqtisodiy, madaniy va siyosiy tuzilishlari bilan bir-birlaridan katta farq qiladilar. Shuning uchun ham, xalqaro kompaniyalar o‘z mamlakat bozorlaridagi singari xalqaro bozorlarda ham bu bozorlarni iste‘molchilarning muayyan sotib olish ehtiyoji va xulq-atvorga qarab segmentlarga ajratishlari kerak.

Kompaniyalar xalqaro bozorlarni segmentlashda bir yoki bir nechta birliklar qo‘shilmasidan foydalana olishadi. Ular geografik joylashuvga qarab- mamlakatni G‘arbiy Yevropa, PACIFIC RIM, o‘rta sharq va afrika singari regionlarga guruhlab, bozorni qismlarga ajratishlari mumkin. Geografik segmentlash bir-biriga yaqin joylashgan xalqlarni bir xil belgilar va xulq-atvorga ega deb faraz qiladi. Lekin bunday bo‘lishi uchu judayam ko‘p mustasno holatlar bor. Misol uchun, ba’zi AQSH marketologlari barcha Markaziy va Janubiy Amerika davlatlariga bir turdagi davlatlar sifatida qarashadi. Biroq, Italiya Shvetsiyaga o‘xshgani kabi Dominikan Respublikasi Braziliyaga o‘xshmaydi. Ko‘pgina markaziy va janubiy amerikaliklar umuman ispan tilida muloqot yuritmaydilar (200 milliondan ortiq Portugal tilida gaplashuvchi braziliyaliklar va boshqa ko‘p davlatlarda hind shevalarida gaplashuvchi millionlab aholini hisobga olgan holda).

Shuningdek, jahon bozorlarini iqtisodiy omillarga asoslanib qismlarga ajratish mumkin. Mamlakatlar aholisining oylik maoshi darajasi yoki umumiy iqtisodiy rivojlanishiga qarab guruhlariga ajratilishi mumkin. Mamlakatning iqtisodiy strukturasi shu mamlakat aholisining mahsulot va xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojini shakillantiradi va shuning uchun u taklif qilgan marketing imkoniyatlarini ham. Misol uchun, hozirda ko‘p kompaniyalar BRHX mamlakatlarini, ya’ni Braziliya, Rossiya, Hindiston va Xitoyni o‘z maqsadidagi davlatlar, deb bilishadilar. Bu davlatlar tez sur‘atlarda iqtisodiy rivojlanishni va kuchli sotib olish qudratini ko‘rsatmoqdalar.

Davlatlar siyosiy va qonuniy omillarga asoslanib ham qismlarga ajratilishi mumkin. Misol uchun davlatning turi va muqumligiga, xorijiy firmalarni qabul qilishiga, valyuta boshqaruviga va byurekrasy miqdoriga qarab aniqlanadi. Bozorlarni bir xil til, din, qadriyat va munosabat, odat va xulq-atvor tartibiga qarab guruhlariga ajratishda madaniy omillardan ham foydalanish mumkin.

Xalqaro bozorlarni geografik, iqtisodiy, siyosiy, madaniy va boshqa omillarga asoslanib segmentlash qismlarda mamlakatlar orasidagi bog‘liqlik mavjudligiga ishonadi. Lekin internet va yo‘ldosh tv kabi yangi aloqa texnologiyalari dunyo bo‘ylab xaridorlarni bog‘lagani tufayli marketologlar o‘xshash dunyoqarashli xaridorlar

qismini joylashish o'rnidan qat'iy nazar osonlik bilan topadi. **Bozorlararo segmentlash** orqali ular joylashish o'rnidan qat'iy nazar o'xshash ehtiyoj va sotib olish xulq-atvoriga ega xaridorlar segmentlarini tuzadilar.

Misol uchun, "Lexus" qaysi mamlakat bo'lishidan qat'iy nazar dunyoning eng boy qismini tanlaydi. • "H&M" sotuvchisi o'zining arzon narxli zamonaviy kiyim-kechaklari va aksesuarlarni 43 ta mamlakatlararo taqdim etish orqali biroz narxiga e'tibor beradigan, lekin zamonaviy xaridorlarni jalb qilishni maqsad qilgan. Va "Coca-Cola" o'zining yosh va asosiy xaridorlarini dunyo bo'ylab jalb qilish maqsadida o'zining maxsus dasturlarini ishlab chiqadi. 2020-yilga qadar dunyoning uchdan bir aholisi, ya'ni, 2,5 milliard aholi 18 yoshdan past bo'lganlarni tashkil etadi. Yaqinda Coca Cola bu muhim global qismga erishish maqsadida 100 dan ortiq bozorlarda "Musiqaviy "Coca-Cola" guruhini" tashkil etdi.

Bu Maroon 5 guruhini 24 soat davomida London studiyasida yangi takrorlanmas qo'shiqni tayyorlashi bilan yaratildi. Butun dunyo bo'ylab yosh iste'molchilar bu uchrashuvga virtual ravishda qatnashib, qo'shiq so'zlari va ritmi haqida o'z fikrlarini bildirishdi. "Coca-Cola" bu sa'y-harakatlarini yanada kengaytirish maqsadida butun dunyo o'spirinlari ishtirokida London 2012-olimpiadasiga "Move to the Beat" guruhining ishtirokini ta'minlash orqali mezbon shaharning madaniyati, ruhiyati va qo'shiqlaridan zavqlandi. "Coca-Cola" kompaniyasining xalqaro marketing boshqaruvchisi o'spirinlar uchun musiqa eng birinchi raqamli sevimli narsa ekanligini ta'kidlaydi. Kompaniyaning bosh direktori shunday deydi; "Bugungi kunda bizning yutug'imiz yoshlar, ya'ni ertaning davomchilari bilan bog'lanib ular bilan aloqa o'rnata olishimizga bog'liq."

Malumki, bozorni segmentlashning ko'pgina usullari bor, lekin ularning hammasi ham samarali emas. Misol uchun, iste'mol tuzini xarid qiluvchilarni qora va sariq sochli iste'molchilarga ajratish mumkin. Lekin sochning rangi tuz xaridi uchun hech qanday ahamiyat kasb etmaydi. Buning ustiga xaridorlar har oy bir xil miqdorda tuz xarid qilsalar va barcha tuzning narxini va uning xarid miqdorini bir xil deb qarasaq, kompaniya tuz bozorini qismlarga ajratish orqali hech qanday foyda topmaydi.

Bozorni segmentlash foydali bo'lishi uchun qismlar quyidagicha bo'lishi kerak:

• *O'lchab bo'ladigan*: Qismlarning o'lchami, sotib olish qurbi va tavsifini o'lchash mumkin bo'lgan.

• *Yetisha bo'ladigan*: Bozor qismlari osonlik bilan erishilib va xaridorlar bilan kelisha oladigan.

• *Katta miqdorda*: Bozor segmenti yetarlicha katta va foyda keldiradigan. Segment alohida marketing dasturili, iloji boricha eng katta bir xil guruh bo'lishi kerak. Misol uchun, boyi 7 futdan ortiq mijozlar maxsus mashinalar uchun avtomobil ishlab chiqruvchisiga ortiqcha haq to'lamaydilar.

• *Farqli*: Segmentlar farqlasa bo'ladigan va turli marketing elementlari va dasturlariga turlicha javob bera oladi. Agar ayol va erkak salqin ichimliklar uchun bo'lgan marketing sa'y-harakatlariga bir xil ravishda munosabat bildirsalar, ular alohida segment, deb hisoblanmaydilar.

• *Actionable*: Samarali dasturlar segmentlarga jalb qiluvchi va ularga xizmat qiluvchi qilib yaratilishi mumkin. Misol uchun, kichik havo yo'llari kompaniyasi 7 ta bozor segmentlarini aniqlagan bo'lsada, kompaniyaning ishchilari soni aniqlangan har bir segmentga alohida dasturlarni ishlab chiqish uchun yetarli bo'lmashligi mumkin.

15.10. Maqsadli bozor segmentlarini tanlash va tovarning bozordagi joylashish pozitsiyasi

Bozorni tahlil qilish uchun son va sifat ko'rsatkichlari, shuningdek, raqobat holatining tavsifnomasi, tarmoqning va taqsimlashning tuzilishi ko'rsatkichlari ishlatilishi mumkin. Bozorni tahlil qilish ko'rsatkichlari (15.3-jadvalda) berilgan.

15.3-jadval

Bozorni tahlil qilish ko'rsatkichlari

Ko'rsatkichlar	Tavsifnoma
Son ko'rsatkichlari	Bozor sig'imi, bozorning rivojlanish dinamikasi, firmaning bozordagi ulushi, bozor salohiyati va boshqalar
Sifat ko'rsatkichlari	Ehtiyojning tuzilishi, xarid motivlari, ularning dinamikasi, xarid jarayoni, ehtiyojlarni stabillash, axborotlashtirish

Raqobat muhiti	Raqobatchi firmalarning mahsulot sotish hajmi, foydalanayotgan marketing strategiyalari, moliyaviy qo'llab-quvvatlash imkoniyatlari
Xaridorlar tuzilishi	Xaridorlar soni, xaridor turi, xaridorlar soni dinamikasi, xaridorlarning hududiy xususiyatlari
Tarmoq tuzilishi	O'xshash tovarlar taklif qilayotgan sotuvchilar soni, sotuvchilar turi, ularning ishlab chiqarishni tashkil etish darajasi, raqobatdagi potensial imkoniyatlar, ishlab chiqarish quvvatlari hajmi
Taqsimlashning tuzilishi	Geografik xususiyatlar, sotish tarmoqlarining xususiyatlari, transport bilan ta'minlanganligi

Tahlildan tashqari bozor segmentini tanlashda segmentlashni rejalashtirish ko'zda tutiladi. Segmentlashni rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Iste'molchilar talablari va xususiyatlarini aniqlash.
2. Iste'molchilarning turli-tumanligi va o'xshashligi tahlili.
3. Iste'molchilar guruhlarini tarkibini ishlab chiqish.
4. Iste'mol segmentini tanlash.
5. Raqobat muhitida kompaniya o'rmini aniqlash.
6. Barcha marketing-miks kompleksi chora-tadbirlari rejasini ishlab chiqish.

Bozorning segmentatsiyasini rejalashtirish jarayonini tashkil etishda quyidagi talablarga rioya qilish zarur:

- segmentlar o'zaro bir-biridan farq qilishi zarur;
- har bir segmentga faqat iste'molchi talabiga mos keluvchisini kiritish zarur;
- iste'molchilar tavsifnomalarini firma tomonidan o'lchash mumkin bo'lishi;
- har bir segment o'lchov bo'yicha bo'lishi, ya'ni sotish hajmi va xarajatlarni qoplashni o'lchashi;
- har bir segment iste'molchilari axborotga ta'sir etish va reklama kompaniyasini o'tkazish uchun oson va tushunarli bo'lishi zarur.

Bozorni maqsadli segmentini tanlash segmentatsiya jarayonining muhim bosqichi bo'lib hisoblanadi.

Maqsadli segmentni tanlash muammosi yetarli darajada murakkab bo'lib, uni yechish uchun quyidagi ketma-ketlik tavsiya etiladi:

- segment o'lchamini va uni o'zgarish (o'sish, kamayish) tezligini o'rnatish;
- segmentni jalb etuvchanlik tuzilishini tadqiq etish;
- o'zlashtirayotgan segment maqsadini va tashkilot resurslarini aniqlash.

Segment o'lchami uning miqdoriy o'lchamlari va birinchi navbatda, sig'imi bilan tavsiflanadi. Segment sig'imini aniqlash uchun tovarlar hajmini, ushbu segmentda ularni umumiy sotish qiymati, bozor joylashgan tumanda yashovchi ushbu tovarning potensial iste'molchilari sonini aniqlash zarur.

Bozor sig'imini o'rganish asosida ishlab chiqarish quvvatlarini shakllantirish va tovar sotish bo'yicha taqsimlash tarmog'i tuzilishi uchun asos bo'lib hisoblanuvchi uning o'sish dinamikasi baholanadi. Bozor faoliyati natijalarini qo'llash bozorda ishlash bilan bog'liq xarajatlarni, rejalashtirilgan foydani olishga kafolat berishini hisobga olish kerak.

Segmentning jalb etuvchanligi tadqiq etish raqobat darajasini o'rganishni, mavjud mahsulotlar raqobatbardoshligini, xaridorlarga munosabatini, taklif etilayotgan va mavjud tovarlarga bo'lgan segment ehtiyoji barqarorligini, mavjud xaridor ehtiyojlarini qondiruvchi mutlaqo yangi mahsulotni bozorga kiritish zarurligi va imkoniyatini o'z ichiga oladi.

Tashkilotning o'zlashtirilayotgan segment maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan maqsad va resurslarini aniqlash strategik muhim ahamiyatga ega bo'lib, tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga mos holda joriy maqsadlari bilan amalga oshirish hamda shunga mos holda maqsadli bozorda ishlashda potensial imkoniyat resurslarining yetarli yoki yo'qligini o'rnatish uchun zarur. Buning uchun tavakkalchilikni hisoblash maqsadga muvofiq. Tashkilotning tavakkalchiligini hisoblash uchun maxsus marketing, konsalting kompaniyalarini taklif qilish mumkin.

Imkoniy bozor segmentlari sonini optimallashtirish uchun konsentrlangan va dispersli uslublarni ishlatish mumkin. Konsentrlangan uslub kelgusidagi yaxshi segmentni topishga asoslangan. U uncha

qimmat bo'lmagan, lekin katta vaqtda xarajatlarni talab qiladi. Dispersli uslub bir vaqtning o'zida bir necha bozor segmentida ishlashni ko'zda tutadi, keyinchalik ma'lum davrdagi faoliyat natijalarini baholash yo'li bilan samaraliroq bozor segmentini tanlaydi.

Foydali segment joriy sotuvning yuqori darajasiga, yuqori o'sish sur'atiga, yuqori foyda normasiga, sotish kanali talablariga, real va raqobatga chidamli bo'lishi kerak.

Bozordagi faoliyat strategiyalarini asoslashda uch turdagi strategiyalar ishlatilishi mumkin:

1. Differensiallanmagan marketing.
2. Differensiallangan marketing.
3. Konsentrlangan marketing.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, bozor munosabatlarining tiklanishi va shakllanishi davrida tadbirkorlik tuzilishida ko'plab korxonalar differensiallanmagan marketing strategiyasini ushlab turdi. Bu strategiya firmani xaridorlarni xarid jarayoni va tovarga bo'lgan munosabati hamda motivatsiyasidagi turli-tumanlikka emas, balki xaridor ehtiyojlarida qiziqishning umumiylikiga mo'ljalni oladi.

Bunday tovarlar va marketing dasturlarini ishlab chiqish orqali firma o'z maqsadiga xaridorlarni o'rtacha massasi talabini qondirib erishishi mumkin. Strategiyani ishlatuvchi firmalar muvaffaqiyatining muhim omili standartlashtirishi va tovar ishlab chiqarishning umumiyligi hisoblanadi. Differensiallanmagan marketing strategiyasi mahsulot ishlab chiqarish va sotishda kam xarajatlarni ta'minlaydi. Biroq X.Meffert ta'kidlaganidek, «bu strategiya zamonaviy marketing tamoyillariga qarama-qarshi turadi».

Marketingning zamonaviy konsepsiyasida ikkita strategiya ko'rib chiqiladi: differensiallangan va konsentrlangan marketing.

Differensiallangan marketing strategiyasida firmadan uning faoliyatini bir necha segmentda ular uchun maxsus ishlab chiqarilgan tovarlar va marketing dasturlari bo'lishini talab qiladi. Bu strategiya xaridorlarning motivlari va tushunchalariga mos keluvchi marketing dasturi va xaridorlarga mo'ljallangan marketingning asosiy tamoyiliga mos keladi. Bu strategiya xaridorni bozordagi holatini to'liq ifodalaydi, shuning uchun qoidaga ko'ra, yuqori sotish hajmini va

konsentrlangan marketing strategiyasiga nisbatan kichik tavakkalchilik darajasini ta'minlaydi.

Differensiallangan marketing strategiyasi yuqori investitsiya, ishlab chiqarish va boshqarish xarajatlarini talab qiladi, shuning uchun u yirik korxonalar uchun zarur.

Mahsulot differensiyasi – turli bozorga chiqishning keyingi imkoniyatidir. Bu birinchi navbatda, tovar taqsimlashda diversifikatsiya strategiyasini olib borishga asoslanadi.

Konsentrlangan marketing strategiyasi korxonalardan bozorning foydani segmentiga, ya'ni bitta yoki bir necha segmentiga e'tiborni qaratishni talab qiladi. Bu bozor segmentiga firma bitta yoki bir necha mahsulot bilan hamda maqsadli marketing dasturi bilan yondashadi. O'z mazmuniga ko'ra bu strategiya bozor chuqurchasi konsepsiyasiga mos keladi, ya'ni shunday bozor segmentida ishlash kerakki, tovar ushbu firma va uning yetkazib berish imkoniyatlari uchun ko'proq mos keluvchi bo'lib hisoblanadi. Konsentrlangan marketing strategiyasi ko'proq kichik va o'rta korxonalar uchun mos keladi, chunki bozorning barcha segmentlarida ishlash uchun hamda qayta yetarli moliyaviy vositalarning bo'lishi talab etilmaydi.

Bozorni pozitsiyalashtirish – bu alohida bozor segmentlarida mahsulot konsepsiyasini aniqlash texnologiyasidir. Pozitsiyalashtirishning maqsadi – mavjud va shakllanayotgan fikrlarni tadqiq qilish, xaridorlar yoki ularning guruhini mahsulot parametrlariga bo'lgan munosabatini baholash tahlilidan, maqsadli bozorning ushbu segmentida mahsulotni raqobatli afzalligini ta'minlashda shunday tovar pozitsiyasini marketing chora-tadbirlarini o'tkazish yo'li bilan tuzishdan iborat.

Mahsulotni samarali pozitsiyalashtirish uchun talab va taklifning muhim xususiyatlarini, xarid to'g'risida qaror qabul qilishda mo'ljal bo'lib hisoblanuvchi omillar ta'sirini o'rnatish va o'rganish zarur. Aniqlovchi omillar esa mahsulot sifati, sifat darajasi, ishonchliligi, energohajmi, dizayni va tovar raqobatbardoshligining boshqa ko'rsatkichlari bo'lishi mumkin.

Bozorni pozitsiyalashtirishning to'g'ri tashkil etilishi marketing rejasi va kompleksini samarali ishlab chiqish shart-sharoiti bo'lib hisoblanadi.

XV bob bo'yicha xulosalar

Konyukturani o'rganish marketing xizmatining ajralmas qismini tashkil etadi. Bizning mamlakatimizda konyukturani o'rganish 20-yillarda tashkil etildi. «Konyuktura» lotincha so'z bo'lib, holat degan ma'noni anglatadi, u keng ma'noda ularning o'zaro aloqasidan olingan shartlarning yig'indisi, o'tar sharoit, predmetlarning joylashidir.

Konyuktura tahlili ishlab chiqarish va iste'molning hajmi, tarkibi, bir tovarning boshqasining o'rmini egallay olish imkoniyati, tovar zahiralari, narxning o'zgarishi, reklama xizmati, bozor ishtirokchilarining o'rganishni o'z ichiga oladi. Bozor konyunkturasini muntazam ravishda o'rganib borish savdo faoliyatining muvaffaqiyatli yakuniga imkon beradi. Har bir davrda bozor konyukturasi qaysi tovar chiqarishni ko'paytirish, qaysi tovarga talabning kamayishi haqida aniq ma'lumotlar beradi. Bu ma'lumotlar ishlab chiqarish uchun ham, savdo firmasi uchun ham zarur.

Bashorat qilish bu - obyektning kelajagini tahlil qilish va kelajakning qanday bo'lishini ko'ra bilishdir. Ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning bashorat imkoniyatlari eng avval, sabab va hodisa bog'lanishlarining tabiat xarakterlari orqali aniqlanadi. Oldindan aytib berish, bashorat qilish faqat umumiy xossalar va qonuniylikka ega bo'lgan sabab va xulosalar aniq bo'lgan jarayonlarga bog'liq.

Oldindan ko'ra bilish:

- qisqa muddatli 1-1,5-2 yilgacha;
- o'rta muddatli 2-5 yilgacha;
- uzoq muddatli 5 yil va undan ortiq turlarga bo'linadi.

Bozor konyunkturasini bashorat qilish uslublarini ko'p ishlatiladigani:

- ekspertlar orqali baholash;
- g'oyalar kurashi;
- matematik-statistik;
- EHM yordamida modellash uslublaridir.

Bozor segmentatsiyasi talabni qondirishga tabaqalangan holda yondashuvga, tovarlarning turi, sifati va miqdoriga ko'ra har xil talab qo'yadigan iste'molchilarni guruhlarga ajratishda turli mezonlar

qo'llashga asoslanadi, ya'ni bozor bir jinsli hodisa tarzida emas, balki ayrim-ayrim segmentlar majmuyi tarzida, har bir segment doirasida alohida o'ziga xos bir talab namoyon bo'ladigan hodisa tarzida olib qaraladi.

Bozorni segmentlash bozorni o'rganishning asosiy usulidir. Uning yordamida bozor (uning tarkibiy qismlari) segmentlarga bo'linadi. Bozor segmenti bu iste'molchilar, tovarlar, raqobatchilarning shunday ajratilgan qismiki, ular uchun umumiy xususiyatlar xos. Bozorni to'g'ri segmentlash shu segmentning spetsifik ehtiyojlariga qat'iy rioya qilingan holda kam xarajatlar bilan tovar yetkazib berishni to'g'ri tashkil qilishdan iborat. Makrosegmentlash bozorlarni hududlar, mamlakatlar bo'yicha ularning sanoatlashuviga qarab bo'lishni ko'zda tutadi.

Mikrosegmentlash esa bir mamlakat iste'molchilarini yanada batafsilroq mezonlar bo'yicha guruhlariga bo'ladi.

Ichki segmentlashda segmentlash jarayoni keng iste'molchi guruhlari bilan boshlanib, keyin tovar yoki xizmatlarning oxirgi iste'molchilari klassifikatsiyasiga bog'liqligiga qarab bosqichma-bosqich chuqurlashadi.

Chuqur segmentlash tor iste'molchi guruhlari (segmentlari) bilan boshlanib, keyin tovarni ishlatish va qo'llanish sohasidan bog'liqligiga qarab kengaytirishni nazarda to'tadi.

Avvaldan segmentlash maksimal bozor segmentini o'rganishga mo'ljallangan marketing tadqiqotining boshlang'ich bosqichidir.

Yakuniy segmentlash – bozor muhiti sharoitlari va firmaning o'z imkoniyatlarini tartibga solib o'tkazishdagi bozor tahlilining yakunlovchi bosqichidir. U iste'molchilar talabiga va firma imkoniyatiga javob beruvchi segmentga tovarlarni pozitsiyalashtirish maqsadida bozorning optimal segmentini qidirish bilan bog'liq.

Bozor segmentatsiyasining tamoyillari quyidagilardir:

1. Geografik tamoyil.
2. Psixografik tamoyil.
3. Demografik tamoyil.
4. Xulq-atvor tamoyili.
5. Holat tamoyili.

Geografik tamoyil orqali bozorning joylashuvi, aholining soni va zichligi, tijorat faoliyatining tuzilishi, regionning rivojlanish dinamikasi, inflyatsiya darajasi, huquqiy cheklashlar hisobga olinadi.

Psixografik tamoyil natijasida hayot tarzi, shaxsning tipi, jamoat holati kabilar hisobga olinib, turmush tarzi, shaxsning o'z faoliyati, qiziqishlarida, qat'iyatida va e'tiqodlarida o'z aksini topadi. Shaxsning turi esa hayotdan mamnun, melanxolik, o'zgardek ish ko'ruvchi, o'zbilarmon va boshqa hislatlarda bo'lishi mumkin.

Demografik tamoyillarda oila soni va sifat tarkibi, oilaning hayotiylik sikli bosqichi, daromadlilik darajasi, mashg'ulot turi, ma'lumoti, millati kabilar inobatga olinadi hamda bozor segmentatsiyasining asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi.

Xulq-atvor tamoyili orqali xarid qilishga yo'l, foydalanuvchi maqomi, iste'mol jadalligi, bog'lanib qolish darajasi, tovar haqida ma'lumot berish, tovarga bo'lgan munosabati hisobga olinadi.

Tayanch iboralar

Tovar bozori; moddiy ayirboshlash; holat foydaliligi; makon foydaliligi; davriy foydalilik; bozor konyunkturasi; konyunkturani bashorat qilish; ekstropolyatsiya uslubi; bozor segmentatsiyasi; makrosegmentlash; mikrosegmentlash.

Nazorat uchun savollar

1. Bozor konyunkturasi, deganda nimani tushunasiz?
2. Bozor konyunkturasi tahlili qanday amalga oshiriladi?
3. Konyunktura sharhi, deganda nimani tushunasiz?
4. Bozor hajmi ko'rsatkichi qanday aniqlanadi?
5. Bozor konyunkturasini bashorat qilish, deganda nimani tushunasiz?
6. Bashorat qilishning qanday uslublarini bilasiz?
7. Bozor segmentatsiyasi, deganda nimani tushunasiz?
8. Bozor segmentatsiyasining qanday turlarini bilasiz?
9. Bozor segmentatsiyasining asosiy tamoyillarini aytib bering.
10. Maqsadli segmentni tanlash, deganda nimani tushunasiz?

11. Makrosegmentlash, deganda nimani tushunasiz?
12. Mikrosegmentlash, deganda nimani tushunasiz?
13. Tovarni pozitsiyalashtirish, deganda nimani tushunasiz?

Kompaniya keysi. Google ko'zoynaklari

Xaridorlar googlening qidiruv kuchini o'z barmoqlari ostida bo'lishidan ulkan zavq oladilar, lekin agar rejalar amalga ohsa, biz googlening ushbu kuchidan hech qanday barmoqlarsiz o'z ko'z o'ngimizda foydalanishimiz mumkin bo'ladi. 'Kengaytirilgan reallik'ya'ni ma'lumotni ko'z oldida aks ettirish qobiliyati – hozirda tijorat va harbiy maqsadlarda foydalanilmoqda. Masalan, AQSH havo kuchlari ushbu texnologiyadan uchuvchilar bosh kiyimida qurollarga doir ma'lumotlarni ko'rsatishda foydalanadi. Lekin ushbu texnologiya xaridorlarga taqdim etilishiga hali bir oz muddat bor. Sabab shundaki, ushbu bosh kiyimi xunuk, noqulay va o'ta qimmat edi. Ammo Google o'z Google ko'zoynaklarini 2013-yildayoq sotuvga chiqarsihni ko'zlamoqda. Ushbu ko'zoynaklarning o'ng ko'z ustidagi linzasi raqamli ma'lumotlarni ko'rsatib turadi va tovush va tana harakati orqali boshqarilishi mumkin. Uni smartfonga ulash esa yanada ko'proq imkoniyatlarni yaratadi. Google ko'zoynakka yaqin hozirda bozorda mavjud yagona mahsulot bu chang'ichilar ko'zoynaklariga o'rnatadiga GPS moslama bo'lib, u tezlik haqida ma'lumotlar berib turadi.

Marketing etikasi. Yosh mijozlarni maqsadlash

Agar Fendi, Versace va Gucci kabi brendlarning moda uylaridagi bolalar qatorlariga qarasangiz, hech qachon mijozlar tejamkor, degan xulosaga kelmaysiz. Bolalar modasi yangi narsa emas, lekin dizaynerlar uni yangi darajalarga ko'tarib, maxsus tantana kiyimlaridan oddiy kundalik kiyimlarga o'tmoqdalar. Avvallari, moda yo'laklariga yosh qizchalar kiyimga mos qo'g'irchoqlar bilan chiqar edilar. Hozir esa ota-ona kiyimlariga mos kiyimlar bilan chiqmoqdalar. Jenifer Lopes va uning farzandlari Gucciga yangi 2-8 yoshli bolalar uchun mahsulot qatori ochishga yordam berdilar. Futbolka, jinsi, kamar, kurтка va oyoq kiyimidan iborat Gucci kiyimlar to'plami ota-onalarga 1000\$ ga tushadi. Burberryning bolalar

uchun plashining narxi 335\$ bo'lib, 1195 \$li ona uchun mos plashdan ancha arzon. Yosh Versace brendining direktori ushbu bozorda katta o'zish bo'lishin taxmin qilib, yaqin yillarda ushbu brend kompaniya xalqaro savdosining 10% ini tashkil qilishini ko'zlamoda.

Raqamlarga asoslangan marketing. Kaplan Universiteti veteranlarni qabul qiladi.

Kaplan universiteti, DeVry universiteti, Feniks universiteti kabi tijorat universitetlari aktiv ravishda harbiy veteranlarni jalb qilishga harakat qiladi. Haqiqatdan ham Feniks universitetida eng ko'p veteranlar tahsil oladi. Ushbu universitetlar federal moliyaviy yordam oluvchi talabalarga qattiq suyanadi, lekin federal qonun tijorat universitetlari uchun federal yordamdan olish mumkin bo'lgan foyda miqdorini 90%ga cheklab qo'ygan. Lekin veteranlarni qabul qilish ularga ushbu chegaradan pastda turishga imkon beradi, chunki veteranlar nafaqalari federal yordam hisoblanmaydi. Veteranlar ta'limiga sarflanadigan federal xarajat 2009- va 2010- yillarda 2 barobar oshib 10 milliard AQSH dollariga yetgani sababli ushbu bozor yanada foydali bo'lib bormoqda. Kaplan universiteti bu bozor uchun eng kuchli raqobatchilardan biri bo'lib, 300 kishilik guruh faqatgina veteranlarni jalb qilish uchun ajratilgan va o'tgan yilning o'zida veteran talabalar soni 30%ga oshgan.

XVI BOB. MARKETING TIZIMIDA TOVAR SIYOSATI

16.1. Tovar – ehtiyojni qondirish vositasi

Tovar odatda, bozorga e'tibor, egalik qilish, foydalanish yoki iste'mol uchun chiqarilgan va qandaydir talabni qondiradigan har qanday narsa sifatida tavsiflanadi. Tovar mashina, kompyuter yoki telefon kabi moddiy narsalar bilangina cheklanmaydi. Keng miqyosda ta'riflanadigan bo'lsa, tovar xizmatlar, tadbirlar, shaxslar, joylar, tashkilotlar, g'oyalar yoki shularning aralashmalarini o'z ichiga oladi. Ushbu darslikda tovar terminidan ushbu birliklarning biri yoki barchasini anglatgan holda foydalanamiz. Shunday ekan, "Apple"ning "iPhone"ni, "Toyota"ning "Camry"si, "Starbucks"dagi "Caffe Mochcha"lar tovarlar sanaladi. Shuningdek, Las Vegasga sayohat, "Schwab" online investitsiya xizmatlari, o'zingizning "Facebook" sahifangiz va oilaviy shifokoringiz maslahati ham xizmatdir.

Dunyo iqtisodiyotidagi katta ahamiyati sababli xizmatlarga alohida e'tibor qaratiladi. **Xizmatlar** tovarning asosan nomoddiy bo'lgan, egalik huquqini bermaydigan va qandaydir turdagi mashg'ulot, foyda va qoniqishni o'z ichiga oladigan turidir. Bularga bank, mehmonxona, havo yo'llari, olib-sotish, simsiz aloqa, uylarni ta'mirlash xizmatlari misol bo'ladi.

Tovarlar, xizmatlar va tajribalar

Tovarlar bozorga kiritilgan umumiy taklifning asosiy elementi hisoblanadi. Marketingni (mix) rejalashtirish xaridorlar uchun qiymatga ega bo'lgan taklif yaratishdan boshlanadi. Bu taklif kompaniya uchun foydali xaridor munosabatlarini qurish uchun asos bo'ladi.

Kompaniyaning bozorga chiqargan taklifi odatda moddiy tovar va xizmatdan tashkil topadi. Ba'zi holatlarda taklif sof moddiy tovardan tashkil topishi mumkin va bunda hech qanday xizmatlar taklif

qilinmaydi. Boshqa holatlarda esa sof xizmatlar bo'lishi mumkin va bunda faqatgina xizmatlar taklif qilinadi. Bunga moliyaviy xizmatlar yoki shifokor ko'rigni kiritish mumkin. Shu ikki holatning o'rtasida ko'pgina tovar-xizmat aralashmalari(kombinatsiyalari) bo'lishi mumkin.

Bugungi kunda tovarlar va xizmatlar o'xshash bo'lib borgani sari ko'pgina kompaniyalar xaridorlar orasida qiymatga ega bo'lishning yangicha yo'llarini topmoqdalar. O'z takliflarini ajratib turishi uchun shunchaki tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bilan cheklanib qolmay, ular mijozlar uchun alohida taassurot yaratish va boshqarishga urinmoqdalar.



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.



Tub qiymat, haqiqiy mahsulot, boyitilgan mahsulot: “iPad”ni sotib olmoqchi bo’lgan odamlar ham shunchaki planshet sotib olmayaptilar. Ular o’yin-kulgu, o’z-o’zini ifoda qilish, oila va do’stlar bilan aloqa, ya’ni dunyoga shaxsiy va mobil ko’zgu sotib olmoqdalar.

Taassurot kompaniyalar uchun doim marketingning muhim qismi bo’lib kelgan. “Disney” yillar davomida o’z filmlari va parklari orqali orzular va xotiralar yaratib kelgan. “Nike” esa uzoq vaqtdan buyon ‘Oyoq kiyimning o’zi emas u sizni qayerga olib borishi muhimroqdir’ shiori ostida ish olib boradi. Bugungi kunda esa ko’pchilik kompaniyalar o’zlarining tovarlarini va xizmatlarini yangi taassurotlar yaratish maqsadida o’zgartirib bormoqdalar. ●Masalan, “Starbucks”ning xizmatlari shunchaki qahvadan anchagina qiymatliroqdir:

30 yil burun Howar Schultsga Amerikaga Yevropa uslubidagi qahvaxona olib kelish fikri keldi. Uning fikricha, shaxslar biroz to’xtab, qahvaning hididan bahra olib, hayotdan zavqlanishlari kerak edi. Natijada “Starbucks” dunyoga keldi. Bu qahvaxona shunchaki

qahva emas, mijozlarning hayotini boyituvchi “Starbucks” taassurotini taklif qiladi. Qahva hidi, bug‘ning tovushi va qulay o‘rindiqlarning barchasi Starbucks muhitini yaratishga hissa qo‘shadi. “Starbucks” mijozlarga ‘uchinchi manzil’ – uydan ham, ishdan ham uzoq va suxbat va jamoa hissi uchun imkoniyat beradigan joyni taklif qiladi. Natijada oddiy qahvani 4 dollarlik shohona tovarga aylantirdi va kompaniyaning foydasi qahvadan chiqayotgan bug‘ kabi ko‘tarilib kelmoqda.

Taassurotlarni bozorga taklif qiluvchi kompaniyalar mijozlar shunchaki tovar yoki xizmatni sotib olmayotganliklarini yaxshi tushunadilar. Ular bu takliflar ularga beradigan taassurotni sotib olmoqdalar. “BMW” reklamasi buni shunday tushuntiradi: “Biz uzoq vaqt avval shaxslar mahsulotdan oladigan hissiyot tovarning o‘zidek muhimdir.”

Tovar va xizmat darajalari

Tovar loyihachilari tovar va xizmat haqida uch darajada fikrlashlari kerak.(8.1-rasm). Har bir daraja tovar qiymatini oshiradi. Birinchi daraja *tub qiymat*, deb ataladi va “Xaridor nimani sotib olmoqda”? degan savolga javob beradi. Tovarni ishlab chiqish jarayonida marketologlar avvalo xaridorlarga talab qiladigan asosiy muammo hal qiluvchi foydalar va xizmatlarni hisobga olishlari lozim. Lab bo‘yog‘i sotib olayotgan ayol shunchaki lab uchun rang sotib olmayapti. Revlonda ish olib boruvchi Charles Revson buni erta anglagan: “Zavodda biz kosmetika ishlab chiqaramiz, do‘konlarda esa umid sotamiz”. Apple iPad sotib olayotgan shaxslar ham shunchaki planshet sotib olmayaptilar. Ular o‘yin-kulgu, o‘z-o‘zini ifoda qilish va oila, do‘stlar bilan aloqa, ya‘ni dunyoga shaxsiy va mobil ko‘zgu sotib olmoqdalar.

Ikkinchi darajada, Tovar loyihachilari yuqorida aytilgan asosiy foydalarni *haqiqiy tovarga* joylashtirishlari lozim. Ular tovar va xizmatning xususiyatlari, dizayni, sifat darajasi, brend nomi va qadog‘ini yaratishlari kerak. Masalan, “iPad” haqiqiy tovar. Uning nomi, qismlari, uslubi, funksiyalari tashqi ko‘rinish va boshqa xususiyatlari alohida bo‘lish tub qiymatini yaratish maqsadida birlashtirilgan.

Va nihoyat, tovar loyihachilari tub qiymat va haqiqiy tovarga qo'shimcha xizmat va funksiyalar qo'shgan holda **boyitilgan tovarni taklif qiladilar**. "iPad" shunchaki oddiy raqamli uskuna emas. U xaridorlarning aloqa muammolarining to'liq yechimidir. Shunday ekan, "iPad" xaridorlariga tovar va uning qismlari sifati, tovardan foydalanish yo'riqnomalari, tezkor sozlash xizmati va muammolarni hal qilish va savollarga javob olish uchun Vebsayt ham taklif qilishi mumkin. "Apple" shuningdek, bir liniya ilovalar va qo'shimcha uskunalarni ham taklif qiladi.

Xaridorlar tovarlarni o'z talablarini qondirish uchun kerakli bo'lgan foydali narsalar to'plami sifatida ko'radilar. Tovarni rivojlantirish bosqichlarida marketologlar mijozlar uchun tub qiymatni aniqlashlari kerak. Keyin esa haqiqiy tovarni yaratib, unga qo'shimcha xususiyatlarni qo'shgan holda eng qoniqarli brend taassurotini qoldirishga harakat qilishlari lozim.⁴⁷

Tovarning iste'mol qiymati uning iste'mol xususiyati yig'indisidir.

Tovarning quyidagi xususiyatlariga qarab alohida e'tibor beriladi:

-rangi, o'rami (o'rash, bog'lash), tashqi ko'rinishi (dizayni), ergonomik xususiyatlari (foydalanish, ta'mirlash va boshqalarning qulayligi va boshqalar).

Tovarni ishlab chiqarishdan oldin uning iste'mol xususiyati tahlil qilinadi.

Tovarlar quyidagi mezonlari bo'yicha alohida guruhlarga bo'linadi:

- maqsadli ko'rsatkich bo'yicha;
- bozor turiga ko'ra;
- foydalanishga tayyorligiga ko'ra;
- iste'molchilar soniga qarab bo'linadi.

Maqsadli xarakteriga ko'ra esa tovarlar iste'mol tovarlari va ishlab chiqarishga oid tovarlarga bo'linadi.

Iste'mol tovarlari bu shaxsiy iste'mol uchun mo'ljallangan tovarlardir. Ular kundalik talab tovarlari, dastlabki tanlov asosida

⁴⁷ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014-yil.

olinadigan tovarlar, alohida talabdagi tovarlar, passiv talabdagi tovarlarga bo‘linadi.⁴⁸

Kundalik talab tovarlariga kundalik turmush uchun zaruriy oziq-ovqatlar, kir yuvish, tozalash vositalari, uy xo‘jaligi uchun zaruriy mayda tovarlarni kiritish mumkin.

Kundalik iste‘mol tovarlarini iste‘mol qilish intensivligiga ko‘ra ularni o‘z navbatida 3 ta quyi guruhga ajratish mumkin:

1. Doimiy ehtiyojdagi asosiy tovarlar (non, xo‘jalik sovuni).
2. Impulsiv tarzda sotib olinadigan tovarlar (saqich, gazeta).
3. Favqulodda holatlar uchun xarid qilinadigan tovarlar (zont).

Dastlabki tanlov asosidagi tovarlar safiga: mebel, kiyim-kechak, uy-ro‘zgor uchun elektr jihozlari kiradi va u xaridorlarni qiyoslashni, narx, moda, dizayn jihatidan tanlovda bir muncha mulohaza yuritishni talab qiladi. Ushbu tovarlar:

- o‘xshash tovarlar (sifat jihatdan bir-biriga yaqin, lekin dizayn, narxi bo‘yicha farqlanadi,);
- alohida ko‘rinishdagi tovarlar (rangi, fasoni, navi jihatidan).

Passiv talabdagi tovarlar – xaridorlarga notanish yoki ular xususida juda kam o‘ylaydigan tovarlardan tarkib topadi. Ishlatish vaqtiga ko‘ra:

- qisqa muddatli foydalanishga oid tovarlar;
- uzoq muddatli foydalanishga oid tovarlar.

Tovar siyosatining asosiy maqsadi:

- foydani ta‘minlash;
- taqsimotni o‘stirish;
- firma harakat qilayotgan bozor ulushini ko‘paytirish;
- ishlab chiqarish va marketing xarajatlarni tejash;
- imidjni oshirish bo‘lib hisoblanadi.

Tovar siyosatida asosiy maqsadga erishish quyidagi sohalardagi vazifalarni hal etish orqali amalga oshiriladi:

- uning innovatsiyasi;
- variatsiya;
- differensiya;

⁴⁸ Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjayeva Sh.D. Marketing. Ma‘ruzalar matni. – T.: TDIU, 2010. 167-b.

- eliminatsiya;
- markani o'rnatish va tanlash;
- qadoqlash ;
- tovarni shakli, turi va boshqalar.

Shunga mos holda tovar siyosatining masalalariga quyidagilar kiradi:

- yangi tovarlarni qidirish;
- yangi tovarlarni rivojlantirish;
- bozorga yangi tovarlarni kiritish;
- tovar shakllarini asoslash;
- tovar sifatini tartibga solish;
- bozordagi yangi tovarlar xulq-atvorini nazorat qilish va boshqalar.

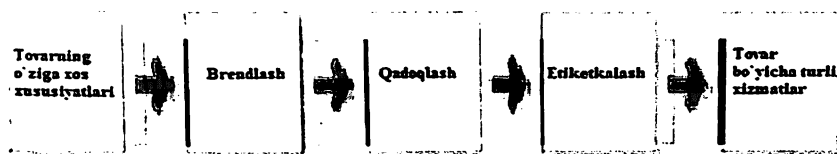
Tovar va xizmat xususiyatlari

Tovar yoki xizmat yaratish uning mijozlarga keltiradigan foydasini aniqlashni o'z ichiga oladi. Ushbu foydalar *sifat, funksiyalar, uslub va dizayn* kabi xususiyatlarda o'zini namoyon etadi.

Tovar sifati. Tovar sifati marketologlarning asosiy pozitsiyalash vositalaridan biridir. Sifat tovar va servisning ishlash darajasiga ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun u mijozlarning qoniqishiga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Eng tor ma'noda sifat 'kamchiliklardan xolilik, deb ta'riflanishi mumkin.

Lekin ko'pgina marketologlar bu tor doirali ta'rif bilan cheklanmaydilar. Buning o'rniga ular sifatni mijozlarning qoniqishi darajasiga bog'laydilar. Amerika Sifat Jamiyati sifatni tovar toki xizmatning o'zida belgilangan mijoz ehtiyojlarini qoniqtira olish xususiyati, deb ta'riflaydi. Shunga o'xshash tarzda Siemens sifatga Xaridorlarning qaytib kelish va tovarlarning qaytmasligi deya ta'rif bergan.

Umumiy sifat boshqaruvi (USB) shunday yondashuvki, unda kompaniyaning barcha ishchilari tovar, xizmat va biznes jarayoni sifatini ko'tarishga doimiy tarzda harakat qiladilar.



16.1-rasm. Alohida tovar bo'yicha qarorlar

Ko'pgina muvaffaqiyatli kompaniyalar uchun mijozlar tomonidan belgilangan sifat darajasi biznesni amalga oshirishning asosiy tamoyili bo'lib qolgan. Bugungi kunda kompaniyalar *sifatdan daromad* yo'sinida ish olib bormoqdalar va bunda sifatni natijaga eltuvchi asosiy kuch sifatida qaramoqdalar.

Tovar sifati ikki o'lchamga ega: daraja va doimiylik. Tovar yaratish jarayonida, marketolog tovarga mos keluvchi sifat darajasini tanlashi lozim. Bu holatda tovar sifati ijro sifati ya'ni tovarning o'z funksiyalarini amalga oshira olish qobiliyatiga teng bo'ladi. Masalan, Rolls-Royce Chevroletdan ko'ra yuqoriroq ijro sifatiga ega:U ravonroq, shohonaroq ruhga va ko'proq qulayliklarga ega va uzoqroq yashaydi. Kompaniyalar eng yuqori ijro sifatini kamdan kam taqdim etadilar, chunki kamdan kam xaridorlarning Rolls-Royce avtomobili, Viking plitalari yoki Rolex soatlari kabi yuqori sifatli tovarlarni sotib olishga qurbi yetadi. Shuning uchun kompaniyalar belgilangan bozorga va ushbu bozordagi raqobatchilarning sifat darajasiga mos keluvchi sifat darajasini tanlaydilar.

Sifat darajasidan tashqari yuqori sifat sifatning doimiyligini ham bildiradi. Bu holatda tovar sifati sifat doimiyligi, ya'ni kamchiliklardan xolilik va belgilangan sifat darajasininig o'zgarmligini bildiradi. Barcha kompaniyalar yuqori sifat doimiyligiga erishishga harakat qilishlari lozim. Shu ma'noda Chevrolet Rolls-Royce bilan teng sifatga ega bo'lishi mumkin. Garchi ijro sifati teng darajada bo'lmasada, Chevrolet mijozlarlar pul to'laydigan va kutadigan sifat darajasini doimiy va o'zgarmlar ravishda yetkazib beradi va bu Chevroletning sifat darajasini oshiradi.

Tovar xususiyatlari. Tovar har xil funksiyalar bilan bozorga taklif qilinishi mumkin. Hech qanday qo'shimcha vazifaga ega bo'lmagan namuna eng quyi darajadir. Kompaniya unga qo'shimcha

funksiyalar kiritib yuqoriroq darajadagi tovarga aylantirishi mumkin. Funksiyalar kompaniya tovarini raqobatchi tovarlardan ajratib turish uchun bir vositadir. Mijozlarga qadrli yangi bir funksiyani birinchi bo'lib taklif qilish juda ham samarali raqobat vositasi hisoblanadi.

Qanday qilib kompaniya yangi funksiyalarni aniqlab ularning qay birini tovarga kiritishga qaror qiladi? Kompaniya doimiy ravishda tovardan foydalangan xaridorlardan quyidagi savollarni so'rab borishi kerak: Tovar sizga qanchalik ma'qul bo'ldi? Tovarning qaysi funksiyalari sizga ko'proq yoqdi? Qanday qo'shimcha funksiyalarni ko'rishni xohlaysiz? Ushbu savollarga javoblar kompaniyaga yangi funksiyalar ro'yxatini taqdim etadi. Bundan keyin kompaniya ushbu funksiyaning mijozlar uchun qadri va uning kompaniyaga keltiradigan xarajatlari nisbatini baholab, mos funksiyani tanlab olishi mumkin.

Tovar uslubi va dizayni

Tovar qiymatini oshirishning yan bir yo'li o'zgacha tovar uslubi va dizaynini ishlab chiqishdir. Dizayn uslubdan ko'ra kengroq tuhuncha. Uslub shunchaki tovarning tashqi ko'rinishini ifoda etadi. Uslub e'tiborni tortuvchi yoki zerikarli bo'lishi mumkin. To'laqonli yangicha uslub tovarga bo'lgan e'tiborni kuchaytiradi, lekin tovarni ishlashi jihatidan samaraliroq qilmaydi. Uslubdan farqli o'laroq, dizayn tovarning tashqi ko'rinishinigina yaxshilash bilan cheklanmaydi. Yaxshi dizayni ham, tovarning foydaliligi ham uning ko'rinishiga hissa qo'shadi.

Yaxshi dizayn yaratish yangi fikrlar o'rtaqa tashlash yoki prototiplar yaratish bilan boshlanmaydi. Dizayn mijozlarni kuzatish, ularning ehtiyojlarini chuqur o'rganib chiqish, ularning tovardan foydalanish taassurotini shakllantirishdan boshlanadi. Tovar dizaynerlari texnik xususiyatlarga kamroq e'tibor berib, ko'proq tovarning mijozlarga foydaliligiga va foydalanish qulayligiga e'tibor qaratishi lozim. "OXO"ning takrorlanmas dizayn falsafasi va jarayonini misol tariqasida ko'rib chiqamiz:

OXOning takrorlanmas dizaynli oshxona va bog'dorchilik uskunalarning ko'rinishi kishini o'ziga jalb qilmay qolmaydi. Lekin "OXO" uchun yaxshi dizayn faqatgina yaxshi ko'rinish, degani emas.

“OXO”ning anjomlari hamma uchun mos keladi. “OXO” uchun dizayn bu bir qo‘lda foydalanish imkonini beruvchi salat aralashtirgichi, bosimni kamaytiruvchi va sirg‘anib ketmaydigan dastali uskunalardir. 1990-yilda “Good Grips” nomli o‘ta samarador sabzavot archish uskunasi taqdim etganidan buyon “OXO” mijozlar o‘rtasida kundalik hayotni yengillashtiruvchi oqilona dizaynlar bilan mashhur. Uning e‘tiborni tortuvchi uy anjomlari dizaynlari hattoki muzey ko‘rgazmalariga ham qo‘yilgan va hozirda “OXO” o‘z dizaynlarini ofis anjomlari, meditsina uskunalari va bolalar tovarlarida ham namoyon etmoqda.

“OXO”ning ko‘pgina dizaynlar to‘g‘ridan to‘g‘ri mijozlardan olinadi. “OXO” prezidenti aytganidek: “Biz yaratayotgan har bir tovar kishilar anjomlardan qanday foydalanishini kuzatishdan kelib chiqadi. Ular muammolardan olinadiga bebaho fikrlardir.” Masalan, xaridorlarning odatiy Pyrex o‘lchov stakanlarining foydalanishdagi qiyinchiliklari kuzatilganda, bir muhim kamchilik ko‘zga tashlanadi: idish qanchalik to‘liqligini uni ko‘zing darajasiga ko‘tarmaguncha aniq bila olmaysiz. Buning natijasida “OXO” ishlab chiqqan idishlar, ichki tomondan katta harflar bilan belgilangan bo‘lib, ularni tepadan qaragan holda ham bemalol va aniq ko‘rish mumkin. Shu yo‘sinda “OXO” oddiy kundalik go‘yalarni o‘ta foydali anjomlarga aylantirib keladi.

Brendlash

Professional marketologning eng muhim qobiliyati bu brendlarni yaratish va boshqarishdir. Brend bu nom, termin, belgi, simvol, dizayn yoki shularning miksi bo‘lib, u tovarni ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchini tanitib turadi. Xaridorlar brendni tovarning muhim qismi, deb hisoblaydilar va shu sababli brendlash tovar qiymatini oshirishi mumkin. Mijozlar brendga ma‘lum mazmuni bog‘laydilar va brend munosabatlarini yaratadilar. Natijada, brendlar tovarning moddiy xususiyatlaridan ancha kengroq mazmunga ega bo‘ladi. Misol tariqasida, “Coca-Cola”ni ko‘rib chiqamiz:

“Coca-Cola” va “Pepsi”ning tam tekshiruvida, 67 ishtirokchi miya to‘liqlarini tekshiruvchi mashinaga bog‘langan holda

ichimliklarni iste'mol qilganlar. Ichimliklar belgilanmagan holatda iste'molchilarning tanlovlari ikkala tovar uchun deyarli teng miqdorda bo'ldi. Lekin brend belgilari ko'rsatilganda 75% mijozlar "Coca-Cola"ni tanladi. Belgilangan "Cola"ni ichish davomida miyaning madaniy tushunchalar shakllanadigan va saqlanadigan xotira va aqliy kontrol sohalarini ko'rsatuvchi chiroqlar yongan. Lekin pepsi ichish jarayonida bunday hodisa sodir bo'lmadi. Nima uchun? Brend mutaxassislaridan birining fikricha, bu "Coca-Cola"ning mijozlar tasavvurida uzoq yillar davomida saqlanib kelgan brend qiyofasi – 100 yillik konturli shisha, to'q qizil metall idish, aylana ko'rinishidagi yozuv va oq ayiqdan Santa klausgacha bo'lgan timsollar bilan bog'liqlik sabablidir. Pepsining brend qiyofasi esa bunchalik chuqur emas. Odamlar "Pepsi"ni "Cola" kabi kuchli Amerika ruhidagi hissiyotlarga bog'lamaydilar. Xulosa sodda va oydin, mijozlar tanlovi faqatgina tamga asoslanmaydi. "Cola"ning brend nomi unga ustunlik beradi.

Brendlash bugungi kunda shunchalik kuchayib ketdiki, deyarli hech qanday tovar brendlanmay qolmaydi. Tuz brendlangan qadoqda chiqariladi, oddiy bolt va gaykalarga tarqatuvchining belgisi qo'yiladi, avtomobil qismlari – svecha zajiganiya (o't oldiruvchi shamcha), shinalar, filterlar avtomobil ishlab chiqaruvchisidan farqli brendga ega. Hattoki meva, sabzavot, sut tovarlari va parranda go'shti ham brendlanadi – Sunkist apelsini, Dole Classic iceberg salat bargi, Horizon Organic suti, Perdue parranda go'shti va Egglan's Best tuxumlari.

Brendlash xaridorlarga ko'p borada yordam beradi. Brend nomlari xaridorlarga o'zlari uchun foydali tovarlarni ajratib olishda qo'l keladi. Brend tovar sifati va sifat doimiyligini ham o'zida aks ettiradi – doim bir brend ostidagi tovarni sotib oluvchi xaridorlar bir xil sifat, xususiyatlar va foydali jihatlarni sotib olayotganliklarini biladilar. Brend ishlab chiqaruvchiga ham ustunliklar beradi. Brend nomi va savdo belgisi raqobatchilar tomonidan ko'chirib olinishi mumkin bo'lgan noyob tovar xususiyatlari uchun qonuniy himoyani ta'minlab beradi. Brendlash bozorni segmentlarga ajratishga ham yordam beradi. Masalan, bitta umumiy brendnigina taklif qilib qolmasdan, Toyota Lexus, Toyota va Scion brendlarini xaridorlarga

havola etadi. Bu brendlar o'z o'rnida Camry, Corolla, Prius, Matrix, Yaris, Tundra va Land Cruiser kichik brendlarini ham o'z ichiga oladi. Va nihoyat, brend nomi asosida tovarning alohida xususiyatlarini o'zida aks ettiradigan hikoya yaratilishi mumkin. Masalan, Egglard's Best o'zini oddiy tuxum tovarlaridan "Yaxshiroq tam. Yaxshiroq ozuqa. Yaxshiroq tuxumlar" taklif qilish orqali ajratib turadi.

Brendlarni yaratish va boshqarish marketologning eng muhim vazifasidir. Brendlash strategiyasini ushbu bobning keying qismlarida chuqurroq muhokama qilamiz.

Qadoqlash

Qadoqlash tovar uchun idish yoki o'rov yaratish va ishlab chiqarishni o'z ichiga oladi. Avvaliga, qadoqlashning asosiy maqsadi tovarni himoya qilish bo'lgan. Hozirgi kunda esa u muhim marketing vositasiga aylanib qoldi. O'sib borayotgan raqobat va do'kon rastalaridagi tovar turlarining ko'payishi qadoqlarga mijozlarni jalb qilishdan tortib brendni xaridorlar ongiga singdirishgacha bo'lgan vazifalarni yuklab qo'yimoqda. Qadoqlash mutaxassislaridan birining aytishiga ko'ra: "Hamma xaridor ham brend reklamalari yoki ommaviy targ'ibotlari ta'siriga tushmaydi. Lekin tovarni sotib oladigan har bir mijoz qadoq bilan muloqotga kirishadi".

Kompaniyalar qadoqlashning tovarni tezkor va bevosita tanitish kuchini asta-sekin tushuna boshlamoqdalar. Masalan, o'rtacha supermarket bir vaqtda 38700dona tovar saqlaydi; o'rtacha "Walmart" supermarkazi esa 142000 dona tovar saqlaydi. Odatiy xaridor xarid qarorlarini do'konlarda qabul qiladi va daqiqasiga 300 ta tovar yonidan o'tadi. Bunday raqobatga to'la muhitda, qadoq mijozga ta'sir ko'rsatishning so'nggi vositasidir. Shu sababi, ko'pgina kompaniyalar uchun qadoqning o'zi muhim targ'ibot vositasiga aylandi.

Yaxshi ishlab chiqilmagan qadoqlar mijozlarni uzoqlashtirib, kompaniya kirimining pasayishiga olib kelishi mumkin. O'ta yopishqoq muhrli DVD qutilari, barmoqlarni og'rituvchi sim-tugunli qadoqlar, "qadoq g'azabi" ga sabab bo'ladi, yiliga 6000 dan ortiq odamni kichik jarohatlar bilan kasalxonaga yuboradigan qattiq plastiq qadoqlar shular jumlasiga kiradi. Yana bir muammo ortiqcha

qadoqlashdir, masalan, kichik USB flesh xotira yirik plastik qadoqqa solinib, ulkan karton qutilarda yetkazib berilishi ham ana shunday noqulayliklar keltiradi. Ortiqcha qadoqlash katta isrofgarchilikka sabab bo'ladi va atrof muhit haqida qayg'uruvchi kishilarni tovardan uzoqlashtiradi.

Innovatsion qadoqlash esa kompaniyaga ustunlik berib, savdo darajasini ko'taradi. Masalan, "Puma" yaqinda o'zining odatiy oyoq kiyim qutisini, chiroyli, qulay va atrof-muhitga zarar yetkazmaydigan – Clever Little Bag – qutilariga almashtirdi.



Innovatsiyon qadoqlash: "Puma" yaqinda o'zining odatiy oyoq kiyim qutisini, chiroyli, qulay va atrof muhitga zarar yetkazmaydigan – Clever Little Bag – qutilariga almashtirdi.

Keyingi avlod oyoq kiyim qadoqlarining ishlab chiqish maqsadida, "Puma" dizaynerlari 21 oy davomida 40 xil quti prototiplarini, ularning ishlab chiqarish, transport, foydalanish va qayta foydalanish jarayonlarida bo'ladigan atrof-muhitga ta'sirini hisobga olgan holda sinovdan o'tkazdilar. Natijada ular 'Clever little bag with a big impact' (Katta ta'sirga ega kichik oqilona quti)ni ishlab chiqdilar. Rang-barang va qayta foydalanasa bo'ladiga qizil o'ram va uni ichiga osongina joylashuvchi karton qutidan iborat yangicha qadoq 65% kamroq qog'oz sraflaydi va ishlab chiqarish jarayonidagi suv, energiya va yoqilg'i xarjini yiliga 60% ga

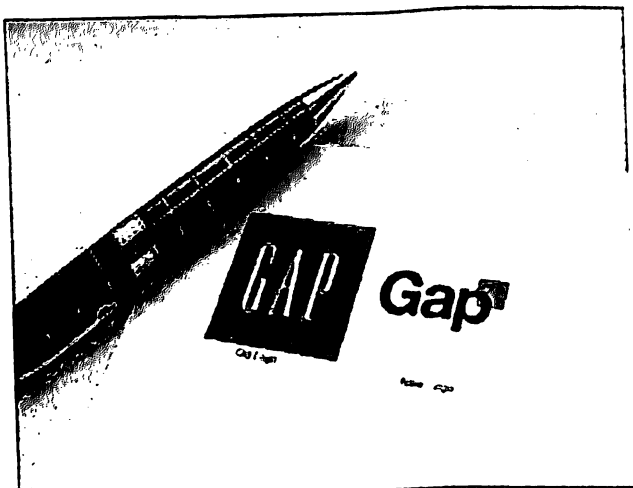
pasaytiradi. Yengilroq va kichikroq bo'lgani sababli, transport jarayonidagi atmosferaga CO₂ chiqishini yiliga 10000 tonnaga kamaytiradi. Uning ustiga qadoq butunligicha qayta ishlanishi mumkin. Qisqa qilib aytganda, "Puma"ning 'Clever Little Bagi faqatgina atrof-muhitga emas, mijozlar ta'blariga ham va kompaniyaning tub maqsadiga foydalidir.

Yaqin yillarda tovar xavfsizligi ham qadoqlash borasidagi muhim muammolardan biriga aylandi. Ochilishi qiyin, bolalardan himoyalangan qadoqlar odatiy holatga aylandi. 1980-yillardagi qadoq buzilganligiga bog'liq sarosimalar sababli oziq-ovqat va dori-darmon ishlab chiqaruvchilar qadoq buzilishiga qarshi qadoqlardan foydalanadilar. Qadoq ishlab chiqarish qarorlarini qabul qilishda kompaniya atrof-muhit muammolariga ham e'tibor qaratishi lozim. Puma kabi ko'pgina kompaniyalar qadoqlash borasida atrof-muhitga nisbatan ma'suliyatli bo'lib bormoqdalar.

Yorliqlash

Yorliqlar tovarga yopishtirilgan oddiygina belgidan tortib qadoqning bir qismi bo'lgan murakkab grafikani o'z ichiga olishi mumkin. Ular bir necha vazifaga ega. Yorliq tovar yoki brendni aniqlashtiradi; (eng kamida apelsin ustiga yopishtirilgan Sunkist belgisi kabi). Yorliq tovar haqida qo'shimcha ma'lumot berishi ham mumkin – uni kim ishlab chiqargani, qayerda ishlab chiqarilgani, tarkibi, foydalanish instruksiyalari va xavfsiz foydalanish yo'llari. Va nihoyat, yorliq tovarning targ'ibotida, uning mijozlar ongidagi o'rnini mustahkamlash va xaridorlar bilan muloqot qilishda yordam berishi mumkin. Ko'p kompaniyalar uchun yorliqlar keng miqyosli targ'ibot ishlarida muhim omilga aylangan.

Yorliq va brend belgisi tovarga alohida ruh baxsh etib, uning mijozlar ongidagi o'rnini kuchaytirishi mumkin. Masalan, 60 yil avvalgi qizil, oq, ko'k logoga o'xshash bo'lsada, "Pepsi" yangi va yanada jilmayganroq logo ishlab chiqdi. Brend mutaxassislaridan biri shunday deydi. Bu o'zimiz bilgan va sevgan "Pepsi"ga o'xshaydi, lekin u yanada jo'shqin, yoshlarga xos va kuchliroq ruhiyatga ega'. "Pepsi" marketologlaridan biri esa "u yoshlik va optimizm ruhini aks ettiradi" deydi.



Brend yorliqlari va logolari: Gap o'z eski logosi – ko'k kvadratdagi oq yozuvning yangi zamonaviy ko'rinishiga o'zgartirganda, kompaniya mijozlarning qattiq tanqidiga uchradi.

Haqiqatdan ham, brend yorliqlari va brend belgisi mijozlar va brend orasidagi aloqada muhim omilga aylanishi mumkin. Masalan, “Gap” o'z eski logosi – ko'k kvadratdagi oq yozuvning yangi zamonaviy ko'rinishiga o'zgartirganda kompaniya mijozlarning qattiq tanqidiga uchradi. Atigi 1 haftadan keyin “Gap” eski logosini qayta tiklashga majbur bo'ldi. Bunday namunalar mijozlar va ularning yoqtirgan brendlarining vizual ko'rinishi orasidagi kuchli aloqani ko'rsatib beradi, deydi tahlilchilardan biri.

Ijobiylik bilan birga brend yorliqlari va qadoqlari tarixida muammoli vaziyatlar ham ko'p bo'lgan. 1914-yilgi Federal Savdo Komissiyasi Akti (Federal Trade Commission Act)ga ko'ra yolg'on va nohaqqoniy yorliq yoki qadoqlar adolatsiz raqobatga hissa qo'shadi. Yorliqlar xaridorlarga noto'g'ri ma'lumot yetkazishi, muhim tarkibiy qismlar haqida ma'lumot bermasligi, yoki kerakli xavfsizlik ogohlantirishlarini qamrab olmasligi mumkin. Shuning uchun bir nechta federal va davlat qonunlari yorliqlarni tartibga soladi. Ushbu qonunlar orasida eng muhimi 1966-yilgi Adolatli Qadoqlash va Yorliqlash Akti (Fair Packaging and Labeling Act) bo'lib, u majburiy

yorliqlash standartlarini yo'lga qo'ygan, ixtiyoriy sanoat qadoqlash standartlarini rag'batlantirgan va federal agentliklarga ma'lum sanoat sohalarida qadoqlash standartlari o'rnatishga ruxsat bergan.

Yorliqlashga oxirgi yillarda donalab narxlash (standard o'lchovda bir dona tovarning narxini aytib o'tish), ochiq-oydin yaroqlilik muddatini belgilash (tovarning do'kon taxtasidagi kutilgan yaroqlilik muddatini aytib o'tish) va ozuqaviy yorliqlash (tovardagi ozuqaviy miqdorlarni aytib o'tish) katta ta'sir o'tkazdi. 1990-yilgi Ozuqaviy Yorliqlash va Ta'limiy Akti (The Nutritional Labeling and Educational Act) oziq-ovqat tovarlarida to'liq ozuqaviy ma'lumotlarni berib o'tishni talab qiladi, Oziq-ovqat va Dori-darmon Administratsiyasi (Food and Drug Administration) tomonidan olib borilgan keng miqyosli xatti-harakatlar natijasida sog'liqqa bog'liq low-fat, light, high-fibre kabi terminlarning ishlatilishi nazoratga olindi. Sotuvchilar o'z yorliqlari barcha kerakli ma'lumotlarni qamrab olish majburiyatini zimmalariga oladilar.

Tovarni siljitish xizmatlari

Mijozlarga xizmat ko'rsatish tovar strategiyasining yana bir muhim qismi hisoblanadi. Kompaniyaning taklifi odatda, qandaydir qo'llab-quvvatlash xizmatini o'z ichiga oladi va bu umumiy taklifning kichik yoki katta qismi bo'lishi mumkin. Ushbu bo'limning keyingi qismlarida biz xizmatlarni alohida tovar sifatida o'rganamiz.

Qo'llab-quvvatlash xizmatlari mijozlarning tovardan olgan umumiy taassurotining muhim qismidir. Masalan, hashamatli univermag Nordstrom yaxshi marketing tovar sotilganidan keyin to'xtamasligini yaxshi tushunadi.

Davomiy munosabatlar yaratishda mijozlarni savdodan keyin ham qoniqqan holda saqlash muhimdir. "Nordstrom"ning shiori: "Har qanday holatda mijzlarga g'amxo'rik qilish; savdodan oldin, savdo davomida va savdodan keyin" dir.

"Nordstrom" buyurtmani do'kon ishchisi tomonidan mijoz uyiga eltib berilishi yoki mijoz xarid qilayotgan paytida uning mashinasini qizdirib turish kabi xariddan keyingi qahramonona xizmatlari bilan mashhur. Bir holatda sotuvchi mijozga shinani qoplab bergan.



Mijozlar xizmati: “Nordstorm” xariddan so‘ng mijozlarni xursandchiligini saqlab qolish uzoq muddatli munosabatlarni qurushda asos bo‘ladi. “Nordstorm”ning shiori- Har qanday holatda mijzlarga g‘amxo‘rik qilish.

Garchi “Nordstrom” shinalar savdosi bilan shug‘ullanmasada, o‘zining hech qanday muammoga yo‘l qo‘ymaydigan qoplab berish siyosati bilan faxrlanadi. Yana bir vaziyatda, sotuvchi mijozni to‘xtatib u kiyib olgan oyoq kiyimini shu yerdan sotib olganligini so‘raydi. Mijoz “ha” deb javob berganidan keyin sotuvchi ular keragicha yaxshi xizmat qilganligini va oyoq kiyimini almashtirib berishini aytadi. “Nordstrom”ning doimiy mijozlaridan biri bo‘lgan ayol 1000 AQSH dollar miqdorida qarz holatida vafot etgani haqidagi hikoya ham bor. Ushbu holatda “Nordstrom” qarzdin kechish bilangina cheklanmay, motam marosimiga gullar ham yuborgan. Shunday qahramonona xizmatlar sababli “Nordstrom” mijozlari qayta va qayta u yerga tashrif buyuraveradilar.

Qo‘llab-quvvatlash xizmatini yaratsihdagi birinchi qadam mijozlar orasida so‘roq o‘tkazib, ularni mavjud xizmatlarga bo‘lgan munosabatini aniqlash va yangi xizmatlar uchun go‘yalar to‘plashdan iborat. Kompaniya turli xil xizmatlarning mijozlarga bo‘lgan qiymatini baholab olganidan keyin, muammolarni hal qilishi va

mijozlarni xursand qilib, kompaniyaga qo‘shimcha foyda olib keladigan yangi xizmatlarni yaratishi mumkin.

Ko‘pgina kompaniyalar hozirda mobil telefonlar, e-mail, Internet, interaktiv ovozi texnologiyalardan foydalangan holda avvallari mumkin bo‘lmagan qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini taklif qilmoqdalar. Masalan, “AT&T” simsiz televizorlaridan tortib raqamli televizorlargacha barcha tovarlari uchun xariddan keying qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini taklif qiladi. Mijozlar 24 soatli texnik xizmat va “AT&T” jonli agentiga telefon orqali yoki onlayn bog‘lanishlari mumkin. Bunga qo‘shimcha ravishda uning onlayn sahifalari muammolarni hal qilish, virtual tur(sayohat) va “Ask Charlie” deb nomlangan virtual expert xizmatlarini taklif qiladi.

Tovar liniyasi bo‘yicha qarorlar

Individual tovarlar va xizmatlar uchun qarorlardan tahsqari tovar strategiyasi tovar liniyasi yaratishni ham talab qiladi. Tovar liniyasi bu o‘xshash xususiyatlarga ega bo‘lgan, bir xil xaridor guruhlariga sotiladigan, o‘xshash turdagi savdo muassasalarida sotiladigan va bir narx doirasiga kiradigan tovarlar guruhidir. Masalan, Nike bir necha turdagi sport oyoq va ustki kiyimlarini ishlab chiqaradi va Marriott bir nechta o‘xshash turdagi mehmonxonalarga ega.

Eng katta tovar liniyasi qarorlaridan biri tovar liniyasi kengligi – ya’ni tovar liniyasiga kiruvchu tovarlar sonidir. Agar liniyaga yangi tovarlar qo‘shib daromadni oshirish imkoni bo‘lsa, liniya juda tor; aksincha, agar liniyadan tovarlar olib tashlagan holda daromadni oshirish imkoni bo‘lsa liniya juda keng hisoblanadi. Menejerlar tovar liniyasini doimiy ravishda kuzatib borib, har bir tovarning xarid miqdori va undan kelgan daromadni baholashi va har bir alohida tovarning butun liniyaning natijasiga qanday hissa qo‘shayotganini tushunishi lozim.

Kompaniya 2 xil usulda tovar liniyasini kengaytirishi mumkin: liniyasini to‘ldirish va liniyani cho‘zish. Tovar liniyasini to‘ldirish hozirda mavjud liniya miqyosida yangi tovarlar qo‘shishdan iborat. Tovar liniyasini to‘ldirish uchun bir nechta sabablar bo‘lishi mumkin: qo‘shimcha daromadga erishish, dillerlarni qoniqtirish, qo‘shimcha

imkoniyatlardan foydalanish, birinchi o'rindagi to'liq liniyalik kompaniya bo'lish yoki raqobatchilar kirishi mumkin bo'lgan bo'shliqlarni to'ldirish. Liniyani to'ldirish keragidan ortiq darajada bajarilganda mijozlar orasida chalg'ishga olib kelishi mumkin. Shuning uchun kompaniya yangi tovarlari mavjudlaridan sezilarli darajada farq qilishiga ishonch hosil qilishi kerak.

Tovar liniyasini cho'zish uning hozirgi chegarasidan ham kattaroq darajaga kengaytirilishidan hosil bo'ladi. Kompaniya o'z tovar liniyasini pastga, tepaga yoki bir vaqni o'zida ikki tomonga ham kengaytirishi mumkin. Bozorning yuqori qismida joylashgan kompaniyalar tovar liniyasini pastga cho'zishi mumkin. Kompaniya bozordagi yangi raqobatchi jalb qilishi mumkin bo'lgan bo'shliqni to'ldirish uchun yoki bozorning yuqori qismidagi raqobatchilarning hujumiga javob tariqasida tovar liniyasini pastga cho'zishi mumkin. Yoki bozorning quyi qismidagi o'sish tezligi sababli quyi tovarlarni qo'shishi mumkin. Kompaniyalar o'z tovar liniyalarini yuqoriga cho'zishlari ham mumkin. Bu ba'zida mavjud tovarlarga hasham qo'shish uchun bajariladi. Yoki bozorning yuqori qismidagi o'sishning tezligi yoki bu qismda foydaning ko'pligi bunga sabab bo'lishi mumkin.

O'sishni tezlashtirish va bozordagi o'rmini mustahkamlash maqsadida yaqin yillar ichida BMW o'z tovar liniyasini ikkala yo'nalishda ham cho'zib, bir vaqtning o'zida bozordagi bo'shliqlarni to'ldirib kelmoqda.

So'nggi o'n yillik ichida BMW bir brend va 5 modelga ega avtomobil ishlab chiqaruvchisidan 3 brendli, 13 seriyali va 30 dan ortiq modelga ega ulkan kompaniyaga aylandi. MINI Cooper va kichik 1-seriya modellari orqali tovar liniyasini pastga cho'zish bilan birga Rolls-Royce ni qo'shgan holda yuqori yo'nalishda ham tovar liniyaini cho'zdi. Kompaniya bozordagi bo'shliqlarni Z4 kabrioletlari, 6-seriya ikki eshikli avtomobillar, X-seriya sport avtomobillari va M-seriya yuqori kuchga ega modellar bilan to'ldirdi. Kelajakda esa, Gibrillar va to'liq elektrik mashinalar ishlab chiqarishni kengaytirish ko'zda tutilgan. Natijada BMW o'zining mijozlar ongidagi o'rmini saqlab qolgan holda aholining o'rta, boy va o'ta boy qatlamlaridan yanada ko'proq xaridorlarini o'ziga jalb qila oldi.

Tovar miksi qarorlari

Bir necha tovar liniyalariga ega kompaniya tovar miksi(yoki tovar portfeli)ga ega bo'ladi. Tovar miksi bir ishlab chiqaruvchi – taklif qiluvchi barcha tovar va tovar liniyalarini o'z ichiga oladi. “Campbell Soup” kompaniyasining tovar miksi uchta asosiy tovar liniyalaridan iborat: sog'lom ichimliklar, yopib pishirilgan yengil taomlar va oddiy taomlar. Har bir tovar liniyasi o'z o'rnida bir necha kichik liniyalarga bo'linib ketadi. Masalan, oddiy taomlar sho'rvalar, souslar va pastalardan iborat. Har bir liniyasi va kichik liniyalar bir necha alohida tovarlarni o'z ichiga oladi. Umumiy holda Campbellning tovar miksi yuzlab tovarlardan iborat.



Tovar miksi: “Campbell Soup” kompaniyasi o'zining ‘odamlar hayotini hamma yerda har kuni ozuqalantirish bilan yaxshi tarkibli tovar miksigga ega.

Kompaniyaning tovar miksi 4 muhim o'lchamga ega: kenglik, uzunlik, chuqurlik va doimiylik. Tovar miksining kengligi bu kompaniyadagi har xil tovar liniyalarining sonidir. Masalan, “Campbell Soup” kompaniyasi o'zining odamlar hayotini hamma yerda har kuni ozuqalantirish shioriga tog'ri keluvchi tor doiradagi tovarlar miksigga

ega. “GE” esa aksincha, chiroqlardan tortib meditsina anjomlarigacha va samolyot dvigatellaridan tortib dizel lokomotivlarigacha bo‘lgan keng miqyosdagi 250dan ko‘proq turli tovarlarni ishlab chiqaradi.

Tovar liniyasining uzunligi tovar liniyalaridagi alohida tovarlarning sonini bildiradi. Campbell soup har bir liniyada bir necha brendga ega. Masalan, oddiy taomlar liniyasi “Campbell’s” sho‘rvasi, “Wolfgang Puck” sho‘rvasi, “Prego” tomat sousi va “Swanson” bulyoni va boshqa xalqaro brendlar kiradi.

Tovar miksi chuqurligi liniyadagi har bir tovarning taklif qilingan variantlari (turlari) ni bildiradi. “Campbell’s” sho‘rvalari 7 xil turda taklif qilinadi, “Campbell’s Condensed” sho‘rvasidan “Campbell’s Chunky”, “Campbell’s Select Harvest” va “Campbell’s Healthy Request” sho‘rvalarigacha. Har bir turning o‘zi esa har xil ko‘rinish va tarkibga ega bo‘lishi mumkin. Masalan, “Campbell’s Chunky Hearty Beef Noodle” sho‘rva (go‘sh va ugrali sho‘rva), “Chunky Chickens & Dumplings” sho‘rva (tovuq va uzma pilakli sho‘rva) va “Chunky Steak & Potato soup” (Steyk va kartoshkali sho‘rva) larni metall yoki plastik qadoqlarda sotib olishingiz mumkin.

Va nihoyat, tovar miksining doimiyligi har xil tovar liniyalari ishlab chiqarish, foydalanish, yetkazib berish yoki boshqa bir taraflama bir-biriga qanchalik bog‘liq yoki o‘xshashligini bildiriadi. “Campbell Soup” kompaniyasining tovarlar liniyalari barchasi iste‘mol tovarlari bo‘lganligida va yagona taqsimot kanalidan o‘tishida bir-biriga bog‘liqdir. Xaridorlar uchun ular har xil vazifani bajrishi borasida esa ular bir-biridan farq qiladi.

Ushbu tovar miksi o‘lchovlari kompaniyaning tovar strategiyasini yuritishda yordam beradi. Kompaniya biznesini 4 yo‘l bilan, ya‘ni yangi tovar liniyalari qo‘shib, tovar miksini kengaytirishi mumkin. Shu yo‘l bilan bo‘lganligi yangi tovar liniyalari eski liniyalarning mavqeyini oshiradi.

Kompaniya tovar liniyalarini uzaytirib yanada to‘liq-liniyali kompaniyaga aylanishi mumkin. Tovarlarining yangi versiyalari qo‘shilib tovar arlashmasi chuqurlashtirilishi mumkin. Va nihoyat, kompaniya bir yoki bir nechta sohada yuqori mavqega erishishni xoxlashiga qarab tovar liniyasi doimiyligini oshirishi yoki tushirishi mumkin.

16.2. Raqobat va tovarning raqobatbardoshligi haqida tushuncha

Raqobat bu erkin tadbirkorlikning ajralmas bir bo'lagidir.

Hozirgi bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida mamlakatimizning iqtisodiy salohiyatini mustahkamlash va rivojlantirishda, dunyo bozorida ildam qatnashishida tovarlar sifatini ko'tarib, ularni raqobatbardosh tovarlarga aylantirish eng dolzarb muammolardan biridir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat alohida faollikka ega bo'ladi.

Har bir xaridor o'ziga yoqqan tovarni sotib oladi, iste'molchilar esa raqiblar tovariga nisbatan ko'proq ijtimoiy ehtiyojlariga mos keluvchilarini tanlashadi. Shuning uchun raqobatbardoshlik (tanlangan bozorda tovarni sotish imkoniyati)ni faqat raqiblar tovarini solishtirish orqali aniqlash mumkin. Raqobatbardoshlik nisbiy tushuncha, aniq bozorga va unga kirish vaqtiga bog'liqdir.

Tovar raqobatbardoshligini o'rganish murakkab vazifa va o'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi:

- tovarni sotish bozorini o'rganish;
- raqiblar haqida ma'lumotlar yig'ish;
- iste'molchilar talablarini o'rganish;
- raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish;
- ishlab chiqarish va bozorga sinov sotishlari bilan chiqish ha-

qidagi qaror.

Bu masalalarni hal qilish korxonada tovar raqobatbardoshligi darajasini baholashning uzluksiz tizimini yaratishni talab qiladi.

Har qanday tovar bozorga chiqishi bilanoq o'z raqobat qobiliyatini yo'qota boshlaydi, bu jarayonni sekinlatish mumkin, bu iqtisodiy foyda va oldingi buyum raqobat qobiliyatini to'la yo'qotish paytigacha bozorga yangi tovar bilan chiqish imkoniyatini beradi.

Raqobat so'zi lotinchadan olingan bo'lib, maqsadga erishish uchun kurashni bildiradi. Bozorda raqiblarning maqsadi xaridorni tovarni xarid qilishga jalb qilishdan iborat.

Tovar raqobatbardoshligining asosiy sharti quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan xuddi shunday tovarga nisbatan eng katta yalpi foydali samaradan iborat:

$Kq R/S \longrightarrow \max;$

bu yerda: R-tovarning foydali samarasi;

S-tovarni xarid qilish va foydalanishga oid xarajatlar (sotib olish xarajatlari).

Tovarning raqobatbardoshligini baholash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- bozorni tahlil qilib, o'zimizning tovarimizga o'xshash namunasini topib olish;
- bizning tovar bilan solishtiriladigan tovarlardagi asosiy ko'rsatkichlarni belgilash;
- o'zimizning tovarimizdagi integral raqobatbardoshlik xususiyatini aniqlash.⁴⁹

Raqobatning asosiy quroli bo'lib talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish vositalari xizmat qiladi. Asosiy axborotni xaridorlar tovar ishlab chiqaruvchilardan olishadi. Xaridorlarni asosan tovarning iste'mol qiymati qiziqtiradi. Raqobat asosan quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin: tovarlarning xizmatlari bo'yicha, bir xil ehtiyojni qondirishga qaratilgan raqobat, bir xil tovarni har xil firmalar ishlab chiqarish orqali bo'ladigan raqobat; yoki bir xil firma tomonidan har xil modifikatsiyada tovar ishlab chiqarish.

Narxlar orqali raqobatlashish eng keng tarqalgan.

Hozirgi davrda raqobat o'ziga xos qiyofa kasb etmoqda. Narxlar sohasida raqobat ishlab chiqarishni xarajatlar eng kam bo'ladigan mamlakatlarda yo'lga qo'yishni talab qiladi.

Narx bilan raqobat o'tmishda erkin bozor raqobati bo'lgan, bozorda bir xil tovarlar har xil narxlar bilan sotilgan davrlarda paydo bo'lgan. Ishlab chiqaruvchi narxni pasaytirish bilan o'z tovarini ajratib ko'rsatishga, unga e'tiborni qaratishga va pirovard natijada o'zi istagan bozor hissasini egallashga erishgan. Hozirgi zamon bozor sharoitlarida narx bilan ochiq raqobat amal qilmaydi, chunki ishlab chiqaruvchilardan biri narxni pasaytirishi bilan uning raqibi ham shu ishni qiladi, bu esa firmaning bozordagi mavqeyini o'zgartirmaydi, balki umuman tarmoqdagi foydaning pasayishiga, asosiy fondlarni yangilash va kengaytirish uchun investitsiyalarning kamayishiga olib

⁴⁹Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjayeva Sh.D. Marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2010. 167 b.

keladi. Natijada ko‘rilgan muvaffaqiyat va raqiblarni surib chiqarish o‘rniga kutilmagan xonavayronlik va sinish yuz beradi. Shu sababli sanoat monopoliyalari narxlarni iloji boricha uzoqroq ushlab turishga, tannarxni hamda marketing xarajatlarini tobora pasaytirib, foydani ko‘paytirishga intiladi. Fan-texnika taraqqiyoti yutuqlari tufayli raqobatning narx bilan bog‘liq bo‘lmagan usullaridan foydalanishning qulay sharoitlari yuzaga keldi.

Narxsiz raqobatda tovarning narxi emas, balki uning yuqori sifat, past iste‘mol narxi, zamonaviy dizayn, servis xizmati, ishlab chiqargan firma shuhrati raqobat kurashining asosiy omiliga aylanadi.

Narxni pasaytirib bozorni egallash strategiyasini o‘rganishda quyidagi savollarga javob topiladi:

– boshqa tovarlar raqobatbardoshligini belgilovchi omillar qaysilar?

– raqobatchi-firmalarning reklama vositalari va sotishni rag‘batlantirish usullari qanday?

– qaysi savdo belgilari ishlatilmoqda?

– raqobatchilar tovarlarining o‘ramasi-bezaklari, dizaynida nimalar ko‘zga tashlanmoqda?

– tovarni kafolatli va undan keyingi ishlatish davrlarida qanday servis taklif qilinmoqda?

– milliy savdo tarmoqlari orqali tovar sotilmoqdami yoki firma o‘z shaxobchasini ochganmi?

– raqobatchilar qo‘llayotgan tovar harakati (transport, zahiralarning hajmi, omborlari va ularning joylanishi).

Natijada raqobatchi shunday harakat qilishyapti, boshqacha yo‘li yo‘qmi, degan savollarga javob topiladi.

P.S.Zavyalov fikricha «Raqobatbardoshlik, deganda tovarning bozorda xaridorgirligini ta‘minlaydigan iste‘mol va qiymat tavsiflari majmuyini, ya‘ni o‘xshash raqobatchi tovarlarni ayirboshlashga taklif katta bo‘lgan sharoitlarda xuddi shu tovarni pulga ayirboshlanish qobiliyatini tushunmoq lozim».

Xaridorning xarajatlari ikki qismdan tashkil topadi, uning bir qismini xarid xarajatlari (tovar narxi), ikkinchi qismini uning iste‘moli bilan bog‘liq xarajatlar tashkil etadi.

Raqobatbardoshlik keng tushuncha bo'lib, unga ko'plab omillar ta'sir etadi.

Firmaning raqobatbardoshligi darajasini baholashda tarmoq bozorida raqobat kurashi jadalligini belgilaydigan omillar tahlil uchun asos sifatida xizmat qiladi. Bu omillarga quyidagilar kiradi:

1. Raqobatchi firmalar soni va ularning qiyosiy quvvati.
2. Raqiblar harakatlarining diversifikatsiyalashuvi darajasi.
3. Bozordagi talab hajmini o'rganish.
4. Mahsulotni tabaqalashuvi darajasi.

5. Iste'molchining bir ishlab chiqaruvchidan boshqasiga ko'chish harakatlari.

6. Bozordan chiqib ketish to'siqlari va ularning darajasi.

7. Bozorga kirib kelish va uning darajasi.

8. Yondosh tarmoq bozorlaridagi vaziyat.

9. Raqiblar strategiyasidagi farqlar.

10. Ushbu bozorda raqobat uchun alohida sabablarning bo'lishi, raqobat darajasi bozorning alohida bir jalb etuvchanlik yoki aksincha, bezdiruvchanlik xususiyatlari bilan ham belgilanadi.

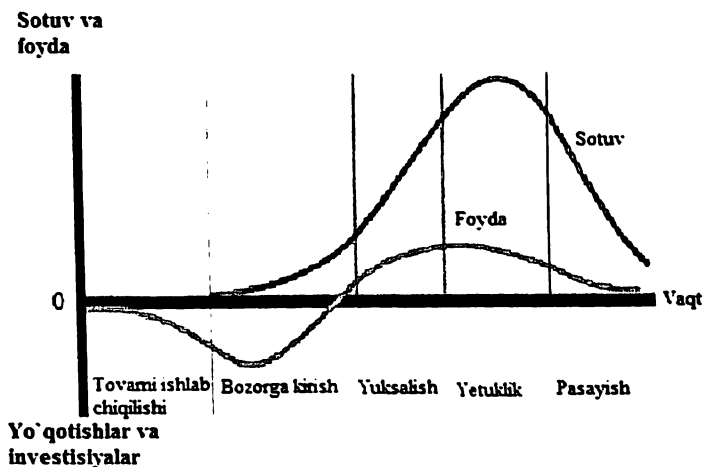
J.J.Lamben raqobatli afzalliklarni ikkita keng kategoriyalarga guruhlaydi – tashqi va ichki raqobatli afzalliklar, ya'ni firma va tovarning raqobatdoshligini tavsiflovchi raqobatli afzalliklardir. Tashqi raqobatli afzallik tovarni «bozor kuchini ifodalaydi, ya'ni u bozorni imtiyozli raqobatchidagiga nisbatan yuqoriroq sotish narxlarini qabul qilishga majbur qila oladi va mavjud tovarlardan norozi bo'lgan xaridorlarning istaklarini aniqlash va qondirishdagi afzalliklarga tayanadi. Ichki raqobatli afzallik firmaning ishlab chiqarish xarajatlari raqobatchidan ko'ra kamroq tannarxga erishishga imkon beruvchi va ishlab chiqaruvchi uchun qiymat hosil qiluvchi tovarga asoslangan hamda sotish narxlarining bozor yoki raqobat tomondan pasaytirilishiga ko'proq darajada bardoshli qiluvchi yuqoriroq unumdorlik oqibatidir».

Tovarning jalb etuvchanligi va raqobatbardoshligini ifodalovchi omillar klassifikatsiyasi sxemasini zanjir ko'rinishida ko'rsatish mumkin: narx – sifat – servis – marketing muhiti.

Raqobatbardoshlik sifat va qiymat omillari bilan bog‘liq. Ular sifat, iqtisodiyot va marketing ko‘rsatkichlari yordami bilan to‘liq tavsiflanishi mumkin.

16.3. Tovarning yashash davri va uning bosqichlari

Yangi tovarni ishlab chiqargandan so‘ng, menejment tovarni uzoq va foydali hayot davrini o‘tashni xohlaydi. Kompaniya tovarni abadiy sotishni reljalashtirmagan bo‘lsada, u tovarni ishlab chiqish uchun ketgan urinish va xarajatlar o‘mini yetarlicha qoplab olishi uchun munosib daromad ishlab olishni xohlaydi. Menejment har bir tovar garchi uning aniq tasviri va ko‘lami oldindan ma‘lum bo‘lmasada, o‘zining hayotiylik davriga egaligidan xabardor.



16.2-rasm. Tovarning hayotiylik davri mobaynida sotilishi va foydaning tavsifi

16.2-rasm odatiy tovar hayotiylik davrini tasvirleydi. THDning beshta turli bosqichlari mavjud:

1. *Tovarni ishlab chiqish* kompaniya yangi tovar g‘oyasini topgan vaqtdan boshlanadi. Tovarni ishlab chiqish davomida sotuv nolga teng va kompaniyaning investitsiyaga xarajatlari juda yuqori bo‘ladi.

2. *Bozorga kirish* tovar bozorga tanishtirilishi bilan sotuv hajmining sekin o'sish davri hisoblanadi. Tovarni bozorga tanishtirish xarajatlari tufayli bu bosqichda foyda deyarli ko'zga ko'rinmaydi.

3. *O'sish* foydaning ortishi va tovar bozor tomonidan tan olinish davridir.

4. *Yetuklik* sotuv hajmining pasayish davridir. Bu davrda tovar ko'plab xaridorlar tomonidan sotib olinadi. Foyda tovarni raqobat-chilarga nisbatan himoya qilish uchun sarf etilayotgan xarajatlar sababli o'zgarmay qoladi.

5. *Pasayish* sotuvlar tushib ketgan va foyda kamaygan davrni o'z ichiga oladi.

Hamma tovarlar ham tovar hayotiylik davrining besh bosqichidan o'tmaydi. Ba'zi tovarlar bozorga tanishtiriladi va tezda ol'adi; boshqalari yetuklik bosqichida uzoq vaqt turib qoladi. Ba'zilari pasayish bosqichiga tushib, keyin kuchli siljitish yoki qayta pozitsiyalash orqali yuksalish bosqichiga chiqib oladi. Bu yaxshi boshqarilgan brend abadiy yashashini anglatadi. "Coca-Cola", "Gillette", "Budweiser", "American Express", "Wells Fargo", "Kikkoman", "Frye" va "TABASCO" kabi brendar 100 yildan ortiq vaqtdan keyin ham kuchli bo'lib qolishmoqda. "Guinness" pivosi 250 yildan buyon mavjud. "Life Savers" yalpizlari yaqindagina "Og'zingizni toza saqlab kelishning 100 yilligi"ni nishonladi.

Tovar hayotiylik davri (TXD) tushunchasi tovar sinfi (benzinda yuradigan avtomobil), tovar shaklini ("SUV"lar) yoki brendni (Ford Escapet) tasvirlashi mumkin. TXD har bir holatga turlicha joriy etiladi. Tovar sinflari uzoq hayotiylik davriga ega; tovar sinflarining ko'pchiligi yetuklik bosqichida uzoq vaqt turib qoladi. Tovar shakllari aksincha, odatdagi tovar hayotiylik davriga ega bo'ladi.

Alohida brendlarning hayotiylik davri jadal o'zgarayotgan raqobat hujumlari va unga aks ta'sirlar tufayli juda tez o'zgarishi mumkin. Masalan, kir yuvish sovun (tovar sinf)lari va kukunli kir yuvish vosita (tovar shakli)lari uzoq hayotiylik davriga ega bo'lsada, alohida brendlarning hayotiylik davri juda qisqa bo'ladi. Bugungi kunning yetakchi kukunli kir yuvish sovuni brendi bu "Tide" va "Cheer" hisoblanadi.

Bozorga kirish bosqichi

Kirish bosqichi yangi tovar bozorga chiqarilishi bilan boshlanadi. Kirish bosqichi ko'p vaqt talab etadi va sotuv hajmi ham sekin bo'ladi. Muzlatilgan ovqatlar va "HDTV" kabi mashhur brendlar yuksalish bosqichiga kirishdan oldin ko'p yillar davomida turib qoladi.

Bu bosqichda, boshqa bosqichlarga solishtirganda foyda taqsimlash va siljitish xarajatlarining yuqoriligi tufayli minusga teng va past bo'ladi. Distribyutorlarni jalb etish va inventarizasiya uchun ko'p mablag' kerak bo'ladi. Siljitish xarajatlari iste'mochilarni tovar haqida ogoh etish va undan foydalanib ko'rishlariga undash tufayli juda yuqori bo'ladi. Chunki bozor bu bosqichda tovarni takomillash-tirish uchun tayyor bo'lmaydi, kompaniya va raqobatchilar tovarning eng oddiy turini ishlab chiqishadi. Bu firmalar xarid qilish uchun tayyor bo'lgan xaridorlarga e'tibor qaratadi.

Yuksalish bosqichi

Agar bozorni yangi tovar qanoatlantirsa, u holda bu tovar yuksalish bosqichiga kiradi. Bu bosqichda sotuvlar tezlik bilan o'sa boshlaydi. Ilk marta foydalanuvchilar ulardan oldin sotib olganlarning tovar haqidagi og'izdan og'izga o'tib yuruvchi shov-shuvlariga amal qiladilar. Foyda uchun imkoniyatlar mavjudligini eshitib, yangi raqobatchilar ham bozorga kirib kela boshlaydi. Ular yangi tovarlarni taqdim etishadi va bozor kengaya boradi. Raqobatchilarning ko'payishi taqsimlash shaxobchalarining ortishiga olib keladi. Narxlar deyrli o'zgarmaydi yoki bir oz kamayishi mumkin. kompaniyalar siljitish xarajatlarini yuqori darjada ushlab turishadi.

Yuksalish bosqichi davomida siljitish xarajatlari yirik ko'lam bo'ylab yoyilgani va birlik tovar ishlab chiqarish xarajatlari kamaygani sari foyda o'sib boradi. Firma imkoni boricha bunday o'sishni saqlab qolish uchun turli strategiyalardan foydalanadi. U tovar sifatini yaxshilaydi va yangi tovar xususiyatlari va modellarini takomillashtiradi. U yangi segmentlarga va yangi taqsimot kanallariga kirib boradi.

O'sish bosqichida firma yuqori bozor ulushi va yuqori daromad o'rtasidagi muvozanatga duch keladi. Tovarni takomillashtirish, siljitish va taqsimlash harakatlari uchun ko'p mablag' sarflagan holda kompaniya bozorda hukmron pozitsiyani qo'lga kiritishi mumkin.

Yetuklik bosqichi

Ba'zi hollarda tovarning sotuv hajmining o'sishi sekinlashadi va u yetuklik bosqichiga kiradi. Yetuklik bosqichi oldingi bosqichlarga nisbatan uzoqroq davom etadi. Bu esa marketingni boshqarishda kuchli qiyinchilik tug'diradi. Ko'plab tovarlar o'z hayotiylik davrining yetuklik bosqichida bo'ladi va shuning uchun ko'pchilik marketing menejmenti bunday tovarlar bilan ishlaydi.



Eski brendlarni yangilash. Bugungi kunning texnologiyalarga mukkasidan ketgan bolalari uchun mahsulotlarini yangilashda o'yinchoq ishlab chiqaruvchilar o'yinchoqlarning raqamli turlarini yaratishmoqda. "Hot Wheels car" endi "iPad"ning ekrani bo'ylab kattalashadi.

Sotuv borasidagi sekinlashish ko'plab ishlab chiqaruvchilar ko'plab tovarlarni sotishlarida namoyon bo'ladi. O'z navbatida, bunday vaziyat kuchli raqobatga olib keladi. Raqobatchilar tovarning

yaxshiroq variantini topish uchun narxlarni tushirishni, reklama va siljtish harakatlarini ko'paytirishni va tovar ishlab chiqish byudjetini oshirishni boshlaydi. Bu bosqich foydaning kamayishiga olib keladi. Ba'zi zaif raqobatchilar bozordan chiqib ketishni boshlaydi va sanoat faqatgina himoyalangan raqobatchilarnigina saqlab qoladi.

Ko'pgina tovarlar yetuklik bosqichida uzoq vaqt davomida o'zgaray qolgandek ko'rinadi, muvafaqqiyatliari esa o'zgarib borayotgan iste'molchilar ehtiyojini qondirish maqsadida takomillashib boradi. Tovar menejerlari yetuklik bosqichidagi tovarlarni shunchaki himoya qilishdan ko'ra ko'prog'ini bajarishi kerak. Ular bozorni, tovar taklifi va marketing miksini modifikatsiyalashni e'tiborga olishlari kerak.

Bozorni o'zgartirish, modifikatsiya qilishda kompaniya o'zining brendlari uchun yangi foydalanuvchilar va segmentlarni topgan holda iste'mol hajmini oshirishga harakat qiladi. Masalan, odatda erkak xaridorlarni maqsad qiladigan "Harley Davidson" va "Axe" kabi brendlar ayol xaridorlarga mo'ljallangan tovarlar va marketing dasturlarini tanishtirishmoqda.

Kompaniya tovarni modifikatsiyalashga ham harakat qilishi mumkin. Tovarni modifikatsiyalash uning sifati, stili, qadog'i yoki texnologik platformasi kabi xususiyatlarini joriy foydalanuvchiarni saqlab qolish yoki yangilarini jalb etish uchun o'zgartirish hisoblanadi. Shunday ekan, bugungi kunning texnologiyalarga mukkasidan ketgan bolalari uchun mahsulotlarini yangilashda o'yinchoq ishlab chiqaruvchilar o'yinchoqlarning raqamli turlarini yaratishmoqda. Sakkiz va undan yoshroq bo'lgan bolalarning uchdan biri "iPad" va smartfonlar kabi qurilmalardan foydalanishmoqda. Shuning uchun o'yinchoq ishlab chiqaruvchilar o'yinchoqlarni yosh avlod taabiga moslashtirish uchun harakat qilmoqdalar.

Nihoyat, kompaniya markeing miksni modifikatsiya qilishi mumkin. Unda sotuvlar marketing miksining bir yoki undan ortiq elementlarini o'zgartirish orqali o'sadi. Kompaniya xaridorlarga yangi yoki takomillashgan xizmatlarni taklif etishi, narxni tushirish orqali yangi mijozlarni hamda raqiblarning mijozlarini ham jalb etishi mumkin. U yaxshiroq reklama kompaniyasini yoki tajavvuzkor sotuv

urinishlarini ishga tushirishi, shuningdek, kompaniya yangi mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun yangi kanallarga ham o'tishi mumkin.

Pasayish bosqichi

Ko'pchilik tovar shakllari va brendlari sotuvi sekin-asta pasayadi. Pasayish sekin bo'lishi, sotuvlar nolga teng bo'lib qolishi yoki ular eng quyi darajaga tushib qolishi ham mumkin. Bu **pasayish bosqichi** hisoblanadi.

Sotuv ko'p sabablarga ko'ra tushib ketadi. Ular texnologik siljishlar, iste'molchilar taabidagi o'zgarishlar va o'sib borayotgan raqobat bo'lishi mumkin. Sotuv va foydaning kamayishi bilan ba'zi firmalar bozordan chiqib ketadi. Qolganlari esa bozor takliflarini qisqartirishadi. Shuningdek, ular kichikroq bozor segmentlari va qo'shimcha savdo kanallarini kamaytirishi yoki ular siljitish xarajatlarini qisqartirishlari hamda narxlarini tushirishlari mumkin.

Zaif tovarni sotish firma uchun qimmatga tushishi mumkin, yashirin xarajatlar juda ko'p bo'ladi. Zaif tovar menejmentning juda ko'p vaqtini oladi, u tez-tez narx o'zgarishlari va shu asnoda birliklarni qayta inventarizatsiya qilinishini talab etadi. Tovarning qulayotgan obro'si mijozlarning kompaniya va uning boshqa tovarlari haqidagi xavotiriga sabab bo'ladi. Eng katta chiqim istiqbolda bo'lishi ham mumkin. Zaif tovarlarni saqlab turish uning yangicha turlarini qidirishni kechiktiradi, beqaror tovar miksini shakllantiradi, joriy foydaga salbiy ta'sir qiladi.

Shu sabablar tufayli kompaniyalar pasayish bosqichidagi tovarlarni aniqlashlari va uni saqlab qolish yoki undan voz kechishlari borasida qaror qabul qilishlari kerak. Menejment tovarni yuksalish bosqichiga qayta olib chiqishni maqsad qilib, brendni saqlab qolish, uni qayta pozitsiyalash yoki uni yangilash uchun qaror qilishi mumkin. "P&G" "Mr.Clean" va "Old Spice" kabi brendlarida shu ishni amalga oshirdi. "Converse" o'zining eski "All Stars" brendini yangi hayotga qaytarish uchun yangi strategiyalarni qidirib topdi.⁵⁰

⁵⁰ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014-yil.

Marketing maqsadlarida yashash davrining jami to'rtta tipi o'rganiladi, firma doirasida ikkinchi va uchinchi tiplariga ko'proq e'tibor beriladi. Birinchisi shu sinfga mansub mahsulotga talab pasayadigan davrda, to'rtinchisi esa raqobatchi firmaning mavqeyini aniqlash zaruriyati paydo bo'lganda qo'llaniladi.

Tovarning an'anaviy yashash davrida quyidagi bosqichlar ajralib turadi.

1. Ishlab chiqarish.
2. Kirib kelish.
3. O'sish.
4. Yetuklik.
5. To'yinish.
6. Inqiroz (kasodlik).

Amalda har bir mahsulot uchun bu narsa har xil kechadi, ayrim tovarlar bozorga kirib kelishining uzoq davrini boshidan kechiradi, boshqasi tezda kirib keladi, tarqaladi, uzoq muddat barqaror saqlanib turadi.

Tovarning yashash davri bosqichlarini aniqlashning asosiy mezonini mahsulot sotish hajmi va foyda normasi dinamikasidir.

Mahsulot ishlab chiqarish (ITTKI) bosqichi tovarni barcha hayotiylik davrida muhim bosqich bo'lib hisoblanadi. Mahsulot ishlab chiqarish qancha samarali amalga oshirilsa, ya'ni loyihalashtirilayotgan tovar bo'yicha bozor talabi va xaridor ehtiyojini firma vaqt bo'yicha tezroq hisobga olsa, ushbu bosqichda xarajatlar shuncha kam bo'ladi. Firma yangi tovar bilan bozorga tezroq chiqadi va zarur foydani oladi.

Kirib kelish bosqichi sotish hajmining g'oyat keskin o'sishi bilan ajralib turadi. Bozor mahsulotni hali qabul qilmagan narxlar nisbatan yuqori bo'ladi. Savdo yuqori daromadli guruhlarga mo'ljallanadi. Raqobatchilar umuman oz.

Shunday qilib bu davr kapital sarflar davri hisoblanadi, sarflar keyinchalik foyda keltirishi mumkin, yoki mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechiladigan bo'lsa, ular to'liq xarajatlar hisobiga o'tkaziladi, ya'ni hisobdan o'chiriladi.

O'sish davrida tovar sotish hajmi o'sib boradi- iste'molchilar mahsulotni qabul qilgan va unga bo'lgan talab ta'minlangan bo'ladi.

Har qanday mahsulot bu bosqichga yetib kelmaydi: ko'plari bozorga kirib kelish davridayoq kasodga uchraydi. Bozor sifati yuqori raqobatchi mahsulot bilan to'lib ketadi. Narxlar tobora arzonlashib boradi.

Yetuklik bosqichi tovar aylanmasini maksimalashtirish, bozor kengayishining davom etishi va absolyut o'sishi bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqarish va tovar taqsimlash tizimida tayyor mahsulot zaxiralari oshib boradi. Bozorda intensiv raqobat hukm suradi. Yangi modifikatsiyali tovarlarni kiritish ularni assortiment guruhini kengaytirish hamda xaridorlarga yangi xizmat ko'rsatish uslublarini kiritish intensiv innovatsiya chora-tadbirlari vositalari orqali amalga oshiriladi. Mahsulotning yetuklik bosqichida marketingning asosiy strategiyalari bozorni modifikatsiyalash, tovarni modifikatsiyalash va marketing-miksni modifikatsiyalash bo'lib hisoblanadi.

To'yinish davrida bozor va narxlar barqarorlashadi.

Sifatsiz va raqobatga bardosh bermaydigan mahsulotlar bozordan siqib chiqariladi. Tovar sotish sur'atlari tobora pasayadi. To'yinish davrida firmaning umumiy maqsadi, mahsulotni barcha turlari bo'yicha to'liq sotishni tobora oshirib borishni ta'minlashga qaratiladi.

Inqiroz davrida mahsulotning o'tishi qiyinlashadi, foyda kamayadi, raqiblar maydondan ketadi. Bu bosqich davomida firmaning maqsadi «mahsulot tayyorlashni davom ettirishdan iborat» bo'ladi, mahsulotni bozorga yetkazib berishni to'xtatish haqida qat'iy qarorga kelgunga qadar undan olish mumkin bo'lgan jami foydani siqib olish uchun shunday qilinadi.⁵¹

Tovarning yashash davri konsepsiyasi mahsulot assortimentini rejalashtirishda katta ahamiyatga ega.

16.4. Yangi tovar ishlab chiqarish

Firmaning samarali tovar siyosatini olib borishi ikki yirik muammo bilan bog'liq. Birinchidan, firma mavjud tovar nomenklaturasi chegarasida yashash davri bosqichlarini hisobga olgan holda ishni oqilona tashkil etishi, ikkinchidan, yangi tovar ishlab chiqarishni o'z vaqtida amalga oshirish lozim.

⁵¹ Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjaeva Sh.D. Marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2010. 167-b.

Yangi tovarlarni shunchaki ishlab chiqmasdan, kompaniya chuqur o'ylangan yangi tovar rejasini amalga oshirishi va tizimli hamda mijozga yo'naltirilgan *yangi tovar ishlab chiqish* yo'lini topishi va uni rivojlantirishi kerak.

G'oyani ishlab chiqish

Yangi tovarni ishlab chiqish, **g'oyani ishlab chiqish** yangi tovar haqidagi g'oyalarni tizimli tarzida qidirish bilan boshlanadi. Odatda, kompaniyalar bir nechta yangi tovar g'oyalarni topish uchun yuzlab, hattoki, minglab g'oyalarni ishlab chiqadi. Yangi g'oyalarning asosiy manbalari ichki va tashqi manbalarni o'z ichiga oladi. Tashqi manbaalar mijozlar, raqobatchilar, distribyutorlar va ta'minotchilar hamda boshqalar bo'lishi mumkin.



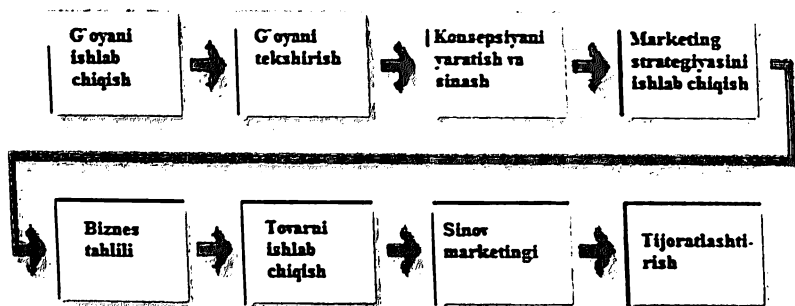
Ichki tovar g'oyalari: "Twitter" har yili "Hack week: Let's hack together" tadbiriga o'tkazadi. Bu tadbir kompaniya bo'ylab tajriba o'tkazish orqali ichki innovatsiyalarni faol qo'llab-quvvatlaydi.

Ichki g'oya manbasi

Kompaniya ichki manbadan foydalanib, rasmiy "R&D" orqali yangi g'oyalarni qidirib topishi mumkin. Ammo tadqiqotlarning ko'rsatishicha, kompaniyalarning faqatgina 33 foizi an'anaviy "R&D"ni

innovatsiyon g'oyalarning asosiy manbasi sifatida baholashadi. Aksincha, 41 foiz kompaniyalar esa mijozlarni, undan keyin kompaniya rahbariyatini, xodimlar va sotuv agentlarini eng asosiy manba sifatida ko'rishadi.

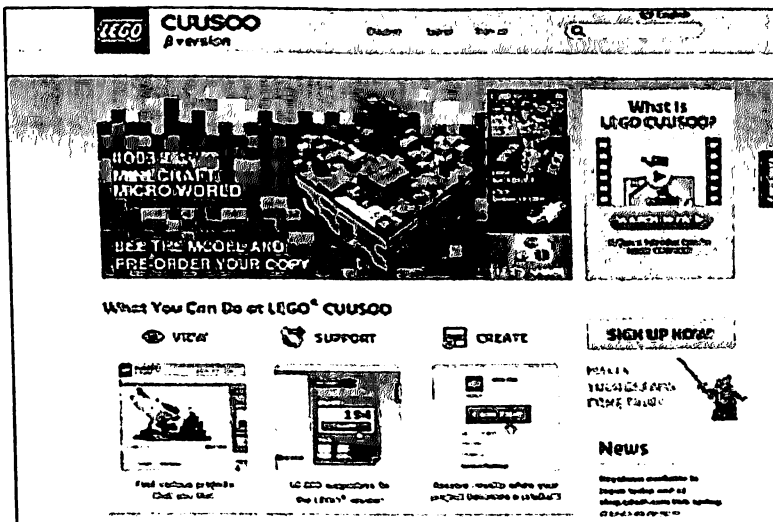
Shuning uchun ichki "R&D" jarayonidan tashqari kompaniya rahbarlaridan tortib sotuv agentlari, olimlar, injinerlar va ishlab chiqarish xodimlarigacha bo'lgan odamlarning g'oyalardan ham foydalanishi mumkin. Ko'plab kompaniyalar muvafaqqiyatli ichki ijtimoiy tarmoqlarini va yangi tovar g'oyalarni ishlab chiqishga xodimlarni ruhlantiradigan ichki dasturlarini ishlab chiqishgan. Masalan, "Twitter" har yili "Hack week: Let's hack together" tadbiriga o'tkazadi. Bu tadbir kompaniya bo'ylab tajriba o'tkazish orqali ichki innovatsiyalarni faol qo'llab-quvvatlaydi.



16.3-rasm. Yangi tovarni ishlab chiqishdagi asosiy bosqichlar

"Hack Week" davomida, "Twitter" jamosining turli odamlari birgalikda ishlash uchun kundalik ishlaridan bo'shagandan so'ng kulgili va ajoyib yangi narsalarni ishlab chiqa olishlarini kuzatishadi. "Hafta davomida majlislar, bo'shatishlar va deyarli hech qanday tartib-qoidalar bo'lmaydi" deydi xodimlardan biri. Eng so'nggi "Hack Week" davomida 100 tagacha jamoalar "Twitter"ning yangi tovarlari va xususiyatlarini ishlab chiqishdan tortib undan foydalanish tajribasini takomillashtirishgacha bo'lgan turli loyihalar ustida ishlashgan. "Ba'zi loyihalar texnikaga oid va strategik, ba'zilar xodimlarga yaratuvchanlik muskullarini cho'zib olishlariga imkon beruvchi juda qiziqarli edi." deydi kompaniya. "Hack Week" davomida ishlab chiqilgan ba'zi g'oyalar juda ahamiyatli hisoblanadi;

boshqalari esa yarim yo'lda muvafaqqiyatsizlikka uchraydi. "Yangi g'oyalar topilguncha kutib tura olmaymiz" deydi kompaniya. Lekin "biz biladigan bir narsa: bizda ko'plab yangi tovarlar, o'ziga xosliklar va g'oyalar bo'ladi."



Mijozlardan yangi tovar g'oyalari: "LEGO CUUSOO" Web saytida, kompaniya foydalanuvchilarni "LEGO" tovarlarining yangi g'oyalarini taqdim qilishga va boshqa foydalanuvchilarning g'oyalariga ovoz berishni taklif etadi.

Tashqi g'oya manbasi

Kompaniyalar yangi tovar g'oyasini biror bir tashqi manbalardan ham olishi mumkin. Masalan, distribyutorlar va ta'minotchilar ham g'oyalarni taqdim etishi mumkin. Distribyutorlar bozorga yaqin va iste'molchilarning muammolari hamda yangi tovar imkoniyatlari haqidagi axborotni ta'minlashi, ta'minotchilar kompaniyaga yangi fikrlar, texnikalar va yangi tovarni ishlab chiqishda foydalaniladigan materiallar haqida axborot berishi mumkin.

Raqobatchilar esa yana bir muhim manba hisoblanadi. Kompaniyalar raqobatchilarning reklamalarini yangi tovar haqida

g'oya olish uchun kuzatishadi. Ular raqiblarining yangi tovarini xarid qilishadi va uni qismlarga ajratib, qanday ishlashini ko'rishadi, ularning sotuvlarini tahlil qilishadi hamda o'zlarining yangi tovarlarini ishlab chiqish yoki chiqmaslik borasida qaror qabul qilishadi. Boshqa g'oya manbalari savdo jumallari, shoular, Web saytlar va seminarlar; hukumat agentliklari; reklama agentliklari; marketing tadqiqoti firmalari universitet va tijoriy laboratoriyalar hamda kashfiyotchilarni o'z ichiga oladi.

Ehtimol, yangi tovar g'oyasining eng asosiy manbasi bu iste'molchilarning o'zlaridir. Kompaniya mijozlarning savollari va shikoyatlarini ularning muammolarini yaxshiroq hal etadigan yangi tovarlarni topish uchun tahlil qilishlari mumkin. Yoki kompaniya mijozlarni takliflar va g'oyalarini baham ko'rishlari uchun taklif qilishi mumkin. Masalan, 60 yildan ko'proq vaqt davomida "LEGO" plastik g'ishtlardan uylarni qurishga mo'ljallangan o'yinchoq ishlab chiqaruvchisi Daniyaning "LEGO Group" kompaniyasi foydalanuvchilarning yangi tovar g'oyalarini tizimli o'rgandi.

"LEGO CUUSOO" Web saytida kompaniya foydalanuvchilarni "LEGO" tovarlarining yangi g'oyalarini taqdim qilishga va boshqa foydalanuvchilarning g'oyalariga ovoz berishni taklif etadi. 10 000 gacha ovoz to'plagan g'oyalar ishlab chiqarishga joriy etilish imkoniyati bilan jamoa tomonidan ko'rib chiqiladi. Shu kungacha "CUSCOO" urinishlari o'nlab yangi g'oyalar va 3 ta yangi tovar ishlab chiqilishiga asos bo'ldi.

Yangi tovar g'oyalarini ishlab chiqishda "LEGO" yoshi katta ishqibozlar jamiyatidan ham foydalanadi. U doimiy ravishda yangi g'oyalarni yetkazib turishlari uchun mijozlar vakilligi ro'yxatini ham tashkil etdi hamda u mijozlarni bevosita yangi g'oyalar ishlab chiqilishi jarayoniga ham taklif etadi.

Masalan, u Nyu-Yorkdagi ofisiga 250 nafar "LEGO" o'yini yetakchilarini yangi dizaynlarni baholashlari uchun taklif etdi. Shuning uchun mijozlarni tinglash biznesda muhim ahamiyat kasb etadi. "Agar mijozlarimizning birior narsaga ehtiyojlari bo'lsa, nima uchun biz uni e'tiborga olmaymiz" deydi "LEGO"ning tovar ishlab chiqish bo'yicha kichik rahbari.

Kraudsorsing

Ko'plab kompaniyalar kengroq ma'noda, *kraudsorsing* yoki ochiq innovatsiyali yangi tovar g'oyasi dasturlarini ishlab chiqishmoqda. **Kraudsorsing** mijozlar, mustaqil tadqiqotchilar va keng jamoatchilikni yangi tovar innovatsiyasi jarayonlariga taklif etish orqali innovatsiyalar uchun eshiklarni keng ochib beradi. Bunday keng ko'lamdagi ichki va tashqi manbalardan foydalanib, kompaniya kutilmagan va qudratli yangi g'oyalarni ishlab chiqishi mumkin. Masalan, "P&G" o'sishni ta'minlash uchun zarur bo'lgan barcha yangi tovar innovatsiyalarini o'zining an'anaviy "R&D" laboratoriyasiga tayanib qolishshning o'miga, u o'zining "Connect+Develop" kraudsorsingini ishlab chiqdi. "Connect+Develop" orqali kompaniya tadbirkorlar, olimlar, injinerlar va boshqa tadqiqotchilar, hattoki iste'molchilarning o'zlaridan ham istiqbolli innovatsiyalarni oshkor etadi.

O'zlarining kraudsorsing platformalarini yaratish va uni boshqarishning o'miga, kompaniyalar "InnoCentive", "TopCoder", "Hypios" va "Jovoto" kabi kraudsorsing tarmoqlariga ham murojaat qilishlari mumkin. Masalan. "Facebook" va "PayPal"dan "ESPN", "NASA" va "Salk Institute" gacha bo'lgan turli kompaniyalar g'oyalar va yechimlar uchun 100 dollardan 100 000 dollarigacha bo'lgan mukofotlarni taklif etish orqali 400000 nafar matematiklar, injinerlar, dasturchilar va dizaynerlardan iborat "TopCoder" tarmog'idan foydalanadi. Yaqinda "PayPal" "TopCoder" jamiyatiga har bir ishtirokchi uchun 5000 dollardan mukofot puli va'da qilgan holda "check-out" jarayonini muvaffaqiyatli va xavfsiz yuritadigan innovatsion "Android" va "iPhone" ilovalarini ishlab chiqish masalasini qo'ydi. 4 haftalik kurash va ikki haftalik ko'rib chiqish jarayonidan so'ng "PayPal" uning yechimini topdi. "Android" ilovasi AQShlik dasturchi va "iPhone" ilovasi Kolumbiyalik dasturchi tomonidan ishlab chiqildi.

Kraudsorsing innovatsiyalar oqimini ishlab chiqa oladi. Aslida imkon bersang, barcha kompaniyalarni yaxshi va yomon g'oyalari bilan ko'mib tashlaydi.

Masalan, “Cisco Systems” “i-Prize” deb ataluvchi innovatsiya harakatini taklif eganda, u 156 mamlakatdan 2900 nafar innovatorlardan 820 xil turli g’oyalarni qabul qilib oldi. “Baholash jarayoni biz taxmin qilgandan ko’ra mushkullroq bo’ldi” deydi “Cisco”ning texnologiya bo’yicha rahbari.

Chinakam innovatsiyon kompaniyalar birgina manbalarga tayanib qolmaydi. Ular tashqi innovatsion tarmog’lardan ham foydalanishadi.

G’oyalarni tekshirish

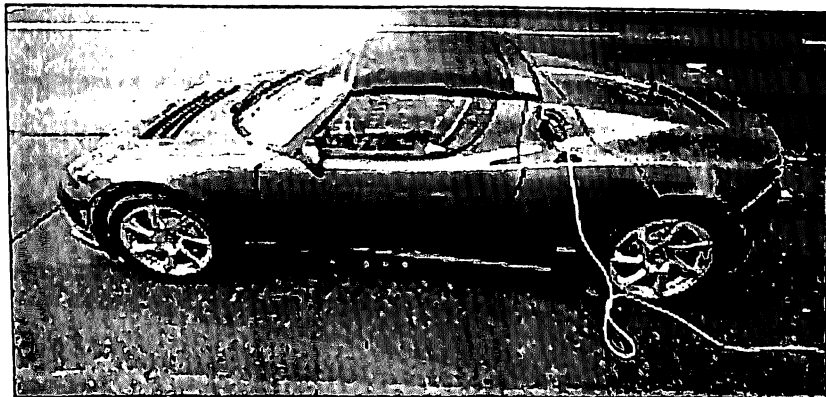
G’oya ishlab chiqishning maqsadi ko’p miqdordagi g’oyalarni yaratish hisoblanadi. Keyingi bosqichning maqsadi bu miqdorni qisqartirishdan iborat. Bu bosqichdagi ilk qadam **g’oyalarni tekshirishdan** boshlanadi. U yaxshi g’oyalarni tanlash va yomonlarini imkon boricha tushirib qoldirishga yordam beradi. Keyingi bosqichlarda yangi tovarni ishlab chiqish xarajatlari ortadi.

Ko’plab kompaniyalar o’zlarining ijrochi rahbarlaridan yangi tovar g’oyalarni maxsus qo’mita tomonidan ko’rib chiqishga oson bo’lishi uchun standart formatda yozib berishlarini talab qiladi. Bu format tovar va xizmatlar, qiymat taklifi, maqsadli bozor va raqobatni tasvirlaydi.

U bozor ko’lami, tovar narxi, xarajatlar va investitsiya qaytishini mukammal baholamaydi. Maxsus qo’mita umumiy kriteriyalarga nisbatan g’oyalarni baholab chiqishadi.

Konsepsiyani ishlab chiqish va sinash

Tanlangan g’oya keyingi jarayonda tovar konsepsiyasiga aylantirilishi kerak. Tovar g’oyasi, tovar konsepsiyasi va tovar tasviri tushunchalari o’rtasidagi farqni ajratish juda muhim hisoblanadi. *Tovar g’oyasi* kompaniya bozorga taklif qilishini ko’ra oladigan ehtimolli tovar g’oyasidir. *Tovar konsepsiyasi* iste’molchilar tilida bayon etilgan g’oyaning batafsil versiyasidir. *Tovar tasviri* iste’molchilar tomonidan haqiqiy tovarni his etish yo’lidir.



Bu “Tesla”ning usti ochiladigan ikki o`rindiqli elektr avtomashinasi. Bu elektr avto mashina 5.6 soniyada soatiga 60 km gacha tezlikda qo`zg`ala oladi, to`liq quvvat bilan 300 km gacha yuradi, odatiy 120 v elektr toki bilan 45 minutda quvvatlanadi va har bir mil y`ol uchun 1 sent sarflaydi.

Konsepsiyani ishlab chiqish

Tasavvur qiling, avtomobil ishlab chiqaruvchi kompaniya batareyalar bilan harakatlanadigan elektr avtomashinasini ishlab chiqdi. Uning boshlang`ich prototipi 100 ming dollarga sotilishi mumkin bo`lgan silliq va usti ochiladigan qilib ishlangan. Biroq, yaqin kelajakda u “Chevy Volt” va “Nissan Leaf” kabi yaqin kunlarda ishlab chiqarilgan elektr avtomashinalar bilan raqobatlasha oladigan arzonroq va umumiy bozorga mo`ljallangan variantini ishlab chiqarishni rejalashtiradi. Bu elektr avtomashina 5,6 soniyada soatiga 60 km gacha tezlikda qo`zg`ala oladi, to`liq quvvat bilan 300 km gacha yuradi, odatiy 120 v elektr toki bilan 45 minutda quvvatlanadi va har bir mil y`ol uchun 1 sent sarflaydi.

Istiqbolda marketologning vazifasi yangi tovarni alternativ tovar konsepsiyalari bo`yicha ishlab chiqish va har bir konsepsiya xaridorlar uchun qanchalik jozibali ekanligini topishi hamda ulardan eng yaxshisini tanlashi kerak. U bunday elektr avtomashinasi uchun quyidagi konsepsiyalarni yaratishi mumkin:

-1-konsepsiya: arzon va o'rtacha o'lchamli hamda shahar atrofida boshqarishga qulay bo'lgan yosh oilalarga mo'ljallangan, shuningdek, ko'pincha u yordamida ishga va do'stlarnikiga tashrif buyurishda foydalaniladigan qilib loyihalangan bo'lishi mumkin.

-2-konsepsiya: o'rtacha narxli, sport avtomashinalari ko'rinishidagi yosh oilalar uchun mo'ljallangan.

-3-konsepsiya: atrof-muhit haqida qayg'uradigan insonlar ehtiyojiga mos ravishda loyihalangan.

Konsepsiyani sinash

Konsepsiyani sinash iste'molchilarning bir necha guruhi ishtirokida yangi tovar konsepsiyasini sinashni talab etadi. Konsepsiya iste'molchilarga ramziy va jismoniy tarzda taqdim etilishi mumkin.

Ko'plab firmalar muntazam ravishda yangi tovar konsepsiyasini haqiqiy tovarga aylantirishdan oldin iste'molchilar bilan sinashadi. Ba'zi konsepsiyalarni sinash uchun tovarning so'zli yoki rasmiy ifodasining o'zi yetarli bo'ladi. Biroq konsepsiyaning aniqroq va jismoniy taqdimoti konsepsiyani sinashning ishonchliligini oshiradi.

Marketing strategiyasini ishlab chiqish

Taxmin qiling, ishlab chiqaruvchi uchun eng yaxshi sinlagan konsepsiya bu uchinchi konsepsiya. Keyingi qadam **marketing strategiyasini** ishlab chiqish. U mashinani bozorga tanishtirish uchun ishlab chiqilgan strategiyadir.

Marketing strategiyasi bayonoti uch qismdan iborat. Birinchi qism maqsadli bozorni, rejalashtirilgan qiymat taklifini, bozor ulushi va sotuv hajmini, va birnecha yillar uchun foyda maqsadlarini tasvirlab beradi.

Marketing strategiyasi bayonotining ikkinchi qismi tovarning narxi, taqsimoti va birinchi yil uchun marketing byudjetini o'z ichiga oladi.

Uchinchi qismi uzoq muddatli sotuvlar, foyda maqsadlari va marketing miks strategiyalarini tasvirlaydi.

Biznes tahlili

Menejment tovar konsepsiyasi va marketing strategiyasi borasida qaror qilib bo'lgandan so'ng, u taklif uchun biznes jozibadorligini baholashi kerak. Biznes tahlil kompaniya maqsadlarini qoniqtirishi yoki qoniqtirmasligini aniqlash uchun sotuv hajmini, xarajatlarni, foyda rejalarini ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi. Agar tovar qoniqtirsa, uni ishlab chiqish bosqichiga yuboriladi.

Sotuv hajmini baholash uchun kompaniya o'xshash tovarlarning sotuv tarixiga e'tibor qaratishi va bozor so'rovlarini olib borishi mumkin. U xavf-xatar ko'lamini baholashi uchun minimum va maksimum sotuvlarni ko'rib chiqadi. Sotuv bashoratini tayyorlagandan keyin menejment tovar uchun kutilgan xarajat va fiydani baholaydi. Kompaniya keyin sotuv va xarajat raqamlarini yangi tovarning moliyaviy jozibadorligini aniqlashda foydalanadi.

Tovarni ishlab chiqish

Ko'plab yangi tovar konsepsiyalari uchun tovar so'zli ifoda, rasm, yoki ehtimol, xomaki model shaklida bo'lishi mumkin. Agar tovar konsepsiyasi biznes sinovidan o'tsa, u **tovarni ishlab chiqarishga** jo'natiladi. Bu yerda "R&D" yoki injineriya tovar konsepsiyasini jismoniy tovarga aylantiradi. Tovarni ishlab chiqish bosqichi yirik investitsiyani talab etishi mumkin. U tovar g'oyasi ish beradigan tovarga aylantirilishi mumkin yoki mumkin emasligini ko'rsatadi. "R&D" bo'limi tovar konsepsiyasining bir yoki undan ortiq jismoniy tovar versiyasini ishlab chiqadi va sinaydi. "R&D" iste'molchilarni qanotalantiradigan va ularni hayratlantiradigan va zudlik bilan ishlab chiqariladigan prototipni loyihalashni umid qiladi. Muvafaqqiyatli prototip ishlab chiqish uchun kunlar, haftalar, oylar va hattoki yillar ketishi mumkin. Ko'pincha, tovarlar xavfsiz va samarali ishlashi, iste'molchilar undan naf ko'rishlari uchun qattiq nazoratdan o'tadi. Kompaniyalar tovarni sinashni o'zlari yoki bu sohadagi boshqa firmalarga topshirishi mumkin.

Marketers ko'pincha tovar sinashda haqiqiy tovarni jalb etishadi. Masalan, "New Balance"ning "Weartest" dasturi haqiqiy hayot sharoitida yangi oyoq kiyim dizaynini sinash uchun tovarni ishlab chiqish

jarayoniga iste'molchilarni jalb etadi. Sinovda ishtirok etadigan iste'molchilar kompaniyaning sinov maktabida oyoq kiyimning mosligi, chidamliligi, funkSIONalligini sinash uchun tayyorlanadilar.

Sinov marketingi

Agar tovar konsepsiyasi va tovar sinovdan o'tsa, keyingi bosqich **sinov marketingi** hisoblanadi. Unda tovar va uning taklif etilgan marketing dasturi haqiqiy bozor sharoitiga tanishtiriladi. Sinov marketingi marketologlarga tovarni barcha bozorlarga tanishtirishdan oldin uni sotish tajribasini beradi. U kompaniyaga tovarni va uning butun bir marketing dasturini sinash imkonini beradi. Bu dastur maqsadlash va pozisiyalash strategiyalari, reklama, taqsimlash, narxlash va qadoqlash hamda byudjetdan tashkil topadi.



Tovarni sinash: “New Balance”ning “Weartest” dasturi haqiqiy hayot sharoitida yangi oyoq kiyim dizaynini sinashda iste'molchilarni jalb etadi.

Zarur bo'lgan sinov marketingi miqdori har bir tovar bo'yicha farqlanadi. Sinov marketingi xarajatlari yuqori bo'lishi mumkin va u raqiblar ustunlikni qo'lga kiritishi uchun ko'p vaqt talab etadi. Tovarni ishlab chiqish va uni bozorga tanishtirish xarajatlari past bo'lsa yoki menejment yangi tovar haqida allaqochoq ishonch hosil qilgan bo'lsa, kompaniya sinov marketingini o'tkazishi shart emas. Aslida, oxirgi vaqtlarda iste'mol tovarlari bo'yicha o'tkaziladigan sinov marketingi kamayib bormoqda. Kompaniyalar ko'pincha raqobatchilarning muvafaqqiyatli tovarlarini shunchaki ko'chirishi yoki tovar liniyasini shunchaki kengaytirishi tufayli sinov marketingini bajarishmayapti.

Biroq, yangi tovarni tanishtirish katta investitsiyani talab qiladi, risklar juda yuqori bo'lsa va menejmentning tovar yoki uning marketing dasturi borasida ishonchi bo'lmasa, kompaniya ko'p marotaba sinov marketingini amalga oshirishi kerak. Masalan, "Starbucks VIA" lahzali kofesi kompaniyaning eng katta va eng yuqori riskli tovari bo'lgan. Kompaniya bu kofeni ishlab chiqish uchun 20 yil vaqt sarfladi va tovarni mamlakat bo'ylab sotishdan oldin Sietl va Chikagodagi "Starbucks" kafelarida yangi tovarni sinash uchun bir necha oy vaqt ketdi. 2009-yilning bahori va yozida, "Starbucks" doimiy mijozlariga ikkita sinov bozorlarida narxli 1 dollarli kofe hamda o'zlari bilan uylariga olib ketishlari uchun "VIA"ning bepul namunasini taqdim qildi. O'tgan yili yangi brend 250 million dollardan ziyodroq daromad keltirdi va "Starbucks" uni milliard dollarlik brendga aylantirishni umid qiladi. "Biz buni uddalashimiz uchun ko'p vaqt ketdi, chunki biz uni to'g'ri bajarmaganimizda u kompaniyani yerga urishini bilardik".

Tijoratlashtirish

Sinov marketingi boshqaruvga yangi tovarni chiqarish yoki chiqarmaslik haqidagi oxirgi qarorni qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotni taqdim etadi. Agar kompaniya tijoratlashtirish – yangi tovarni bozorga olib kirish bilan ildamlasa, u yuqori xarajatlarga duch keladi. Masalan, kompaniya ishlab chiqarish inshootini qurishi yoki ijaraga olishi kerak. Yangi tovar iste'mol tovari bo'ladigan bo'lsa, birinchi yilning o'zida kompaniya millionlab dollarlarni reklama,

siljitish, va boshqa marketing urinishlariga ajratishi kerak. Masalan, AQSh bozoriga o'zining "McCafe"ni tanishtirish uchun "McDonald's" Televideniye, radio, Internet, tadbirlar, jamoatchilik bilan aloqalar va namunalash kabi vositalar orqali reklama qilish uchun 100 million dollar sarf qilgan. Shunga o'xshab, "Nokia" ham "Ace" deb nomlangan aqlli telefonini yuqori raqobatli Amerika bozoriga tanishtirish uchun 100 million dollar sarf etgan.

Yangi tovarni chiqarayotgan kompaniya avvalo tanishtirish vaqti bo'yicha qaror qilishi kerak. Agar yangi tovar boshqa kompaniya tovarlari sotuviga ta'sir qiladigan bo'lsa, u holda tanishtirish kechiktirilishi mumkin. Agar tovarni yanada takomillashtirilishi mumkin bo'lsa, uni tanishtirish yana bir yilga kechikishi mumkin. Agar raqiblar ham o'z yangi tovarlarini tanishtirmoqchi bo'lsa, kompaniya zudlik bilan yangi tovarini bozorga chiqarishi kerak.

Keyingisi, kompaniya yangi tovarni qayerga chiqarish bo'yicha qaror qilishi kerak (hududiy, milliy va xalqaro bozorga). Bazi kompaniyalar birdaniga milliy bozorga yangi tovarlarini chiqarib yuborishadi. Xalqaro taqsimot tizimlariga ega kompaniyalar yangi tovarlarni tezkor global sotuv kanallari orqali tanishtirishi mumkin. "GM" 6 ta qit'adagi 100 mamlakatda sotiladigan "Malibu" nomli global avtomobili bilan bu ishni amalga oshirdi.⁵²

Firma doimo tovar strategiyasini takomillashtirib borishi zarur. Bu barqaror assortiment tuzilishiga, doimiy sotuvga va foydaga erishishga imkon beradi.

Tovar strategiyasi istiqbol uchun ishlab chiqariladi va firmada mavjud tovar miksni jalb etuvchanligini yaxshilash bo'yicha 3 ta strategik yo'nalishni o'z ichiga oladi:

1. Tovar innovatsiyasi.
2. Tovar variatsiyasi.
3. Tovar eliminatsiyasi.

Tovar innovatsiyasi strategiyasi yangi tovarni ishlab chiqarish va tatbiq etish dasturini aniqlaydi. Biroq «yangi tovar» tushunchasi turli talqinga ega va takomillashtirishni asoslash sifatida mavjud tovarni yangilash uchun ishlatiladi.

⁵² Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil.

Mavjud nazariya va amaliyotda innovatsiya «yangilik kiritish» va «yangilik» tushunchalari bilan sinonim hisoblanadi.

Bozor innovatsiyasi, deganda mavjud mahsulot bo'yicha yangi g'oyani olish, shuningdek, yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va bozorga chiqarish tushuniladi.

Tovar innovatsiyasi yangi tovarni ishlab chiqish va qo'llashni ko'zda tutadi va amalga oshirish shakli bo'yicha tovar differentsiatsiyasi va tovar diversifikatsiyasiga bo'linadi.

Tovar diversifikatsiyasi o'zida raqobatchi tovarlardan ajralib turuvchi bir qator asoslangan tovar modifikatsiyasini ishlab chiqish jarayonini mujassamlashtiradi.

Bozorni modifikatsiyalashda sotish hajmini oshirish, iste'molchilar ishonchini qozonish, yangi bozor segmentlariga tovarni chiqarish, mijozlar e'tibori va qiziqishini ushbu firma chiqarayotgan tovarlarga qaratish, xaridorlarni tovarning intensiv iste'molini rag'batlantirish orqali amalga oshiriladi.

Tovarni modifikatsiyalashda tovar sifatini oshirish, tovar xossasini yaxshilash, tovarni bezash va tashqi dizaynini yaxshilash ko'zda tutiladi.

Maqsadli bozorni o'zlashtirish yo'llarini qidirishda muqobil strategiyalarni aniqlash uchun I.Ansoff tomonidan 1966-yilda taklif etilgan «tovar-bozor» matritsasi ishlatiladi (16.1-jadval).

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, firmaning afzalligining o'sish manbalarini o'zlashtirishning 4 ta asosiy strategiyalari bo'lishi mumkin:

- 1) bozorga chuqurroq kirib borish strategiyasi;
- 2) tovarni takomillashtirish strategiyasi;
- 3) bozorni rivojlantirish strategiyasi;
- 4) diversifikatsiya.

Diversifikatsiyaning 3 ta turi mavjud: gorizontal, vertikal va konsentrik.

Gorizontal diversifikatsiya, deganda ilgari tovarlarga o'xshash ishlab chiqarish, texnik, ta'minot va sotish sharoitlariga yaqin bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarish tushuniladi.

Vertikal diversifikatsiya esa ilgari tovar ishlab chiqarishni sotuv yo'nalishi sifatida ham tovar dasturini chuqurligini o'stirishni

anglatadi. Masalan, go'sht mahsulotlarini sotuvchi maxsus do'kon mol yetishtirishni va seleksiya bo'yicha ishlab chiqarishni qo'llab-quvvatlaydi.

16.1-jadval

«Tovar-bozor» matritsasi

Tovarlar	Bozorlar	
	Joriy	Yangi
Joriy	<u>Bozorga chuqurroq kirib borish strategiyasi</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sotishni jadallashtirish • Yangi xaridorlarni qidirish • Raqobatchilarni sindirish • Tovarning iste'mol sohasini kengayishi 	<u>Bozorni rivojlantirish strategiyasi</u> <ul style="list-style-type: none"> • Yangi bozorlar • Yangi sotish hududlari • Xalqaro bozorlar • Tovar ishlatilishining yangi sohalarni tuzish
Yangi	<u>Tovarni rivojlantirish</u> <ul style="list-style-type: none"> • O'z kuchi bilan yangi tovar ishlab chiqarish • Bitimlarni rivojlantirish • Litsenziya • Mahorat bilan ayirboshlash 	<u>Diversifikatsiya</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gorizontal • Vertikal • Konsentrik

Konsentrik diversifikatsiya korxonaga uchun yangi tovarni ishlab chiqarishni ko'zda tutadi.

Diversifikatsiya tovarlarning turli-tumanligi hisobiga jalb etuvchanligini yaxshilashga asoslanadi.

Tovar diversifikatsiyasining maqsadi iste'molchilarni tovarni afzal ko'rish, alohida bozor yoki bozor segmenti xususiyatlarini hisobga olish orqali tovarning jalb etuvchanligini, uning raqobatbardoshligini oshirish hisoblanadi.

Tovar diversifikatsiyasi quyidagi omillar bo'yicha amalga oshiriladi:

- Tovarning qo'shimcha imkoniyatlari.
- Tovardan foydalanish samaradorligi.
- Komfortlilik.
- Ishonchlilik.

- Tovar dizayni va stili.

Tovar diversifikatsiyasi firmaning tovar siyosatida muhim o‘rin egallaydi. Bu strategiya yangi sotuv bozoriga taklifni rejalashtirishda qo‘shimcha tovarlarni ishlab chiqarishni boshlaganda qo‘llaniladi. Diversifikatsiya firma faoliyatida barqaror o‘shishni ta‘minlash uchun samarali vosita sifatida namoyon bo‘ladi.

Yangi tovarlarni ishlab chiqish va qo‘llash innovatsiya siyosatining tamoyil va uslublariga, xususan, tovar innovatsiyasi jarayoniga mos holda amalga oshiriladi.

Tovar innovatsiyasi jarayoni 6 bosqichni o‘z ichiga oladi:

- yangi tovar haqida g‘oyani qidirish
- g‘oyani tanlash
- yangi tovar g‘oyasi tijoratlashuvining iqtisodiy tahlili
- tovarni ishlab chiqish
- bozor sharoitida uni tajribadan o‘tkazish
- tovarni bozorga qo‘llash

Tovar innovatsiyasi jarayoni yangi tovar haqida g‘oyani qidirish bilan boshlanadi. Yangi tovar g‘oyani qidirishning asosi bo‘lib tovar haqidagi ichki va tashqi g‘oyalar manbayi hisoblanadi.

Tashqi tovar haqidagi g‘oyalar manbayiga: savdo korxonalarini, xaridor va iste‘molchilar, raqobatchilar, yarmarka va ko‘rgazmalar, tadqiqot institutlari, ta‘minotchilar, vazirliklar va boshqa davlat institutlari kiradi.

Tovar haqidagi ichki g‘oyalar manbayiga: marketing tadqiqotlari bo‘limi, ishlab chiqarish bo‘limi, marketing bo‘limini barcha qismlari, xalqaro iqtisodiy hamkorlik bo‘limi, tovarni tayyorlash bo‘limi va b. kiradi.

Tovar innovatsiyasi jarayoni bosqichlari o‘z mazmuniga ko‘ra yangi tovarni rejalashtirish jarayonini ifodalaydi.

Yangi tovarni rejalashtirishning vazifasi muqobil variantlarni qidirish va ishlab chiqishdan iborat.

Yangi tovarni rejalashtirish uchun turli uslublar qo‘llaniladi. Yangi tovar haqida g‘oyani baholashda bozorni tadqiq qilish va ijodiy uslublardan foydalaniladi.

Iqtisodiy tahlil bosqichida foydani solishtirish, zararsizlikni baholash, xavf-xatar tahlili uslublaridan foydalaniladi.

Tovarni ishlab chiqish bosqichlarida tovar ishlab chiqish, tovar markasini ishlab chiqish texnikasi, xarajatlarni hisoblash uslublari ishlatiladi.

XVI bob bo'yicha qisqa xulosalar

Tovar murakkab ko'p qirrali tushuncha, biroq bunda eng asosiy narsa iste'mol xususiyatlari, ya'ni tovarning o'z vazifasini bajarish – unga ega bo'lgan iste'molchining ehtiyojlarini qondirish xususiyatidir

Tovarlar quyidagi mezonlari bo'yicha alohida guruhlariga bo'linadi:

- maqsadli ko'rsatkich bo'yicha
- bozor turiga ko'ra
- foydalanishga tayyorligiga ko'ra
- iste'molchilar soniga qarab.

Har bir xaridor o'ziga yoqqan tovarni sotib oladi, iste'molchilar esa raqiblar tovariga nisbatan ko'proq ijtimoiy ehtiyojlariga mos keluvchilarini tanlashadi. Shuning uchun raqobatbardoshlik (tanlangan bozorda tovarni sotish imkoniyati)ni faqat raqiblar tovarni solishtirish orqali aniqlash mumkin. Raqobatbardoshlik nisbiy tushuncha, aniq bozorga va unga kirish vaqtiga bog'liqdir

Tovarning an'anaviy yashash davrida quyidagi bosqichlar ajralib turadi.

- 1) ishlab chiqarish;
- 2) kirib kelish;
- 3) o'sish;
- 4) yetuklik;
- 5) to'yinish;
- 6) inqiroz (kasodlik).

Tovar strategiyasi istiqbol uchun ishlab chiqariladi va firmada mavjud tovar miksning jalb etuvchanligini yaxshilash bo'yicha 3 ta strategik yo'nalishni o'z ichiga oladi:

- 1) tovar innovatsiyasi;
- 2) tovar variatsiyasi;
- 3) tovar eliminatsiyasi.

Tovar innovatsiyasi strategiyasi yangi tovarni ishlab chiqarish va tatbiq etish dasturini aniqlaydi. Biroq «yangi tovar» tushunchasi turli talqinga ega va takomillashtirishni asoslash sifatida, mavjud tovarni yangilash uchun ishlatiladi.

Mavjud nazariya va amaliyotda innovatsiya «yangilik kiritish» va «yangilik» tushunchalari bilan sinonim hisoblanadi.

Bozor innovatsiyasi, deganda mavjud mahsulot bo'yicha yangi g'oyani olish, shuningdek, yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va bozorga chiqarish tushuniladi.

Tovar innovatsiyasi yangi tovarni ishlab chiqish va qo'llashni ko'zda tutadi, amalga oshirish shakli bo'yicha tovar differentsiatsiyasi va tovar diversifikatsiyasiga bo'linadi.

Tayanch iboralar

Tovar; tovarning iste'mol qiymati; iste'mol tovarlari; tovar siyosati; tovarlar va xizmatlar assortimenti; tovar sifati; tovar raqobatbardoshligi; tovarning yashash davri.

Nazorat uchun savollar

1. Marketingda tovar qanday vosita sifatida ta'riflanadi?
2. Tovarlar klassifikatsiyasini aytib bering.
3. Tovarning raqobatbardoshligi, deganda nimani tushunasiz?
4. Tovarning yashash davri konsepsiyasini izohlab bering.
5. Tovar modifikatsiyasi, deganda nimani tushunasiz?
6. Mahsulot differentsiatsiyasi nima?
7. Yangi tovar ishlab chiqarish jarayonini izohlab bering.
8. Tovar variatsiyasi, deganda nimani tushunasiz?

Kompaniya keysi: “Google”: yorug'lik tezligida yangi tovarni ishlab chiqish

“Google” haddan ziyod innovatsiyon kompaniyadir. U so'nggi vaqtlarda “Fast Company” jurnalidagi dunyoning eng innovatsiyon kompaniyallari ro'yxatining eng yuqorisidan joy olib kelmoqda. U

hayratlanarli darajada muvafaqqiyatlidir. “Microsoft”, va “Yahoo” kabi kuchli raqiblar ta’siriga qaramasdan “Google”ning ulushi boshqa barcha raqiblarnikini qo’shganda ham 84 foiz ko’rsatkich bilan ajralib turadi. Kompaniya online reklama segmentida 80 foiz ulush bilan pullik qidiruv reklamasi borasida ham hukmronlik qiladi. Va bu mobil qurilmalardagi pullik reklamalarni o’z ichiga olmaydi. Bu sohada ham “Google” 98 foiz ulush bilan monopoliyaga yaqin turibdi.

Lekin “Google” shunchaki reklama va qidiruv kompaniyasidan ko’ra ko’prog’iga aylanib o’sib kelmoqda. “Google”ning missiyasi dunyo axborotini dunyo bo’ylab foydali va kirishga oson qilish hisoblanadi. “Google”ning qarashi bo’yicha axborot qidiriladigan, saralanadigan va taqsimlanadigan tabiiy resurs hisoblanadi.

Innovatsiya qilishga innovatsiyon yondashuv

Ehtimol boshqa narsalardan ko’ra ko’proq “Google” qanday qilib innovatsiya qilishni biladi. Ko’plab kompaniyalarda yangi tovar ishlab chiqish bosqichma-bosqich jarayon hisoblanib, u bir yoki ikki yil vaqt olishi mumkin. Aksincha, “Google”ning erkin harakatlanuvchi yangi tovar ishlab chiqishi yorug’lik tezligida harakatlanadi. Tezkor innovatorlar raqiblar g’oyalarni qidirib topib uni tahlil qilgunlaricha, zudlik bilan yangi xizmatlarni taqdim etishadi. Masalan, “Google”ning katta loyiha menejeri “iGoogle” chaqmoq tezligida ishlab chiqilganini ta’kidlaydi.

Ana shunday tezkor innovatsiyalar boshqa kompaniyalarda ishlaydigan yangilik yaratuvchilarni hayratga tushishiga sabab bo’ladi. Lekin bu “Google”da odatiy ishlab chiqarish jarayoni hisoblanadi.

“Google”da yangi tovar ishlab chiqish maslasiga qaror qilinsa, ularda ikki yilgacha yetmaydigan rejalar bo’ladi. Kompaniyaning bunday rejaları uchun 4 yoki 5 oy ketadi xolos. “Google” chuqur o’ylangan, uzoq davom etadigan muvafaqqiyatiz rejalaridan ko’ra tezda muvafaqqiyatsizlikka uchraydigan rejalarini afzal ko’radi.

“Google”ning mashhur innovatsiyon jarayoni turli-tuman va nihoyasiz tovarlarning chiqishiga sabab bo’ldi. Elektron pochta xizmati (Gmail), blog qidiruv mashinasi (Google Blog Search), rasm ulashish xizmati(Google Picasa), telefonlar uchun universal platforma

ilovalari (Google Android), Web brauzer (Chrome), dunyoni kashf etish (Google Maps and Google Earth) kabilar o'z kategoriyalari bo'yicha bozor yetakchilariga aylanib ulgurgan.

Innovatsiyalar orqali raqobatlashish

“Google” nafaqat innovatsion kompaniya, balki u bu asosiy ustunlikdan raqobat quroli sifatida ham foydalanadi. Uning ikkita eng yirik tovarni bozorga tanishtirish voqeasini esga olaylik. Birinchisi “Google Play”dir. “Google” dunyodagi birinchi raqamli mobil operatsion tizimi bo'lmish “Android”ni yaratgan bo'lishiga qaramay, u ilovalar va ko'ngilochar media mahsulotlariga kelganda hali ham barcha “Android” foydalanuvchilarning xaridlarini qo'lga kiritma-yapdi. Shuning uchun “Google” o'z bo'limlaridagi barcha narsalarni birlashtirib, qayta loyihalash orqali “Google Play”ni yaratdi.

“Google”ning ikkinchi yirik tovar innovatsiyasi bu ijtimoiy tarmoq hisoblangan “Google+” bo'ldi. Qidiruv yetakchisi bu bilan “Facebook”ga tahdid uyg'otdi. Bunga javoban “Facebook” rahbari Mark Zuckerberg o'z xodimlarini “Google+”ning eng yaxshi xususiyatlarini o'rganish asosida oz xizmatlari sifatini takomillashtirish maqsadida birgalikda shijoat bilan ishlashga chaqirdi. Bir yilning ichida “Google+” 250 milliondan ortiq foydalanuvchilarni ro'yxatga oldi. Bu esa “Facebook” foydalanuvchilarining to'rt dan bir qismidan ko'proq demakdir. “Google Play” kabi “Google+” ham innovatsion tovar hisoblanadi.

Chegarasiz Innovatsiya

“Google” olinadigan yangi tovar g'oyasini olishda har qanday manbadan foydalanadi. Bularning barini kompaniyaning foydalanuvchilarga axborotni topishlari va ulardan foydalanishlarida yordam berishga bo'lgan ishtiyoqi birlashtirib turadi. Innovatsiya “Google”ning har bir xodimi uchun majburiyat hisoblanadi. “Google” injinerlari 20 foiz vaqtlarini yangi tovar g'oyalari ustida sarf etishlariga rag'batlantiriladi. “Google” ko'pincha xodimlaridan agar kompaniya uchun ishlaydigan bo'lishsa, dunyoni qanday o'zgartirishlari haqida so'raydi.

Yaqinda “Google” “Solve for X” konferensiyasiga mezbonlik qildi. Kompaniya 50 dan ortiq dunyodagi eng aqlli odamlarni asosiy muammolarni hal etish maqsadida taklif etdi. Asosiy e’tibor keskinlikda edi. Yuzaga keladigan yangi g’oyalarning keskinligi qanday? Kontak linzalarni kompyuter ekranlariga aylantirish haqida nima deysiz? Yoki toza suv muammosini bartaraf etishda foydalaniladigan sho’r suvni chuchuk suvga aylantiradigan texnologiyalar haqidachi? Agar bu sizni hayratlantirmasa, inson miyasidagi tasvirlarni kompyuter ekraniga ko’chirib beradigan “MRI” texnologiyasi haqida nima deb o’ylaysiz?

Nazorat uchun savollar

1. Ushbu bobdagi axborotga tayanib “Google” va boshqa kompaniyalardagi yangi tovar ishlab chiqish jarayonlari o’rtasidagi farqni aniqlang.
2. “Google”ning tovar ishlab chiqish jarayoni mijozlarga asoslanganmi, jamoaga asoslanganmi yoki tizimli?
3. Tovar hayotiylik davrini e’tiborga olgan holda “Google” o’z tovar portfoliosini boshqarishdagi qiyinchiliklar nimlaldan iborat, deb o’ylaysiz?
4. “Google” ijtimoiy tarmoqlar va ilovalar bozorida ham muvaffaqiyat qozonadimi?

XVII BOB. MARKETING TIZIMIDA NARX SIYOSATI

17.1. Narx tushunchasi va uning mohiyati

Narx bozor kategoriyasi bo'lib, tovarlar ayirboshlanganda yuz beradigan munosabatlarni anglatadi. Narx nazariy jihatdan olganda tovar qiymatining puldagi ifodasi, qiymatining bozordagi ko'rishidir.

Narx bamisoli barometr kabi bozor holatini ko'rsatib turadi, narx pasayib ketsa, tovar bozori kasodlikka yo'liqqan bo'ladi, tovar nafsiz bo'lib, uni boshqa tovar bilan almashtirish yoki uning sifatini tubdan yaxshilash zarurligi pul tarkibiga qo'yiladi. Narxning iqtisodiy mazmunini uning funksiyalari ko'rsatib beradi. Narx nimaga tegishli bo'lishidan qat'iy nazar (tovar, xizmat) beshta asosiy funksiyani bajaradi:

1. Bozor muvozanatini ta'minlash funksiyasi.
2. Hisob-kitob, o'lchov funksiyasi.
3. Iqtisodiy regulyator funksiyasi.
4. Raqobat vositasi funksiyasi.
5. Ijtimoiy himoya funksiyasi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida narxning quyidagi turlari mavjud:

1. Demping narx.
2. Nufuzli narx.
3. Milliy narx.
4. Arzonlashtirilgan narx.
5. Jahon narxi.
6. Yashirin narx.
7. Erkin narx.
8. Standart narx.
9. Kontrakt (ulgurji) narx.
10. Chakana narx.
11. O'zgaruvchan narx.
12. Limit narx.

13. Muvozanat narx.

Bozor narxining asosiy xususiyatlari ularning doimo o'zgarib turish qobiliyatidir. Narxlar hech qachon sababsiz o'zgarmaydi. Yuqori narxlar esa yuqori sifatli, yangi iste'mol qobiliyatiga ega bo'lgan tovarlarga o'rnatiladi. Narx darajasiga tovarning raqobatbardoshligi va bozordagi o'ri bog'liq.⁵³

“Yaxshi qiymat” “arzon narx” bilan bir xil emasligini yodda tutish muhim hisolanadi. Misol uchun, Istalgan Seintway pianinosi qimmatga tushadi. Lekin bu turdagi pianinoga egalik qiluvchilar uchun u judayam katta qiymatga ega.



Kutilgan qiymat: “Steinway” pianinosi juda qimmat turadi. Lekin, uni xarid qilganlar uchun narx arziyas hisoblanadi. Ularga “Steinway” tajribasi qadrlil.

Seintway grand pianinalarining narxi istalgan joyda 55,000 dollardan tortib to bir necha yuz ming dollargacha bo'lishi mumkin. Bu pianining eng mashhur modeli 87,000 dollar atrofida sotiladi.

⁵³ Ergashxodjayeva Sh.D. Kichik korxonalarda marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2009. 167-b.

Biroq Seitway pianinosiga egalik qiluvchi istalgan odamdan so‘rab ko‘ring, ular sizga Seintway pianinosiga kelganda narx hech qanday ma‘no anglatmasligini aytishadi. Seintway judayam yuqori sifatli pianinalar ishlab chiqaradi va bitta pianino ishlab chiqarish uchun bir yilgacha bo‘lgan muddat talab etiladi. Biroq, Seintway egalari uni maxfiy ravishda oladilar. Seintway nomi klassik konsertlar sahnalari va 160 yil dan ortiqroq muddat davomida Seintway pianinolariga egalik qilgan va uni chalgan egalari va tadbirlar haqidagi taassurotni uyg‘otib yuboradi.

Biroq Seintway pianinolari faqatgina jahon klassik pianistlari va boy qatlamlar uchungina emas. Seintway sotib oluvchilarning 99 % uni o‘z uyida chaluvchi havaskorlardir. Bu kabi xaridorlar uchun Seintway ning narxi unga egalik qilish qiymati oldida xuddi kichik narx singaridir. Reklamanning aytishicha : “Seintway sizni siz bo‘lmagan joylarga olib boradi” Yana bir Seintway egasi shunday deydi: “ Meni Seintway pianinosi bilan bo‘lgan do‘stligim mening hayotimdagi eng muhim va eng chiroyli narsadir.” Shu kabi hissiyotlarga kim narx belgilay oladi?

Kompaniyalar ko‘pincha xaridorlar uning mahsulotiga bergan qiymatni o‘lchashda qiyinchilikka duch keladilar. Misol uchun, ajoyib bir restorandagi taom uchun ketgan mahsulotlar xarajatini hisoblash oson ish. Biroq tam, muhit, rohatlanish, muloqot va mavqe kabi boshqa qoniqishlarga qiymat belgilash judayam qiyin hisoblanadi. Bu kabi qiymat subyektivdir; u turli xil xaridorlar va turli xil holatlar uchun turlichadir.

Hamon xaridorlar bu kabi ishonilgan qiymatni mahsulot narxini baholash uchun ishlatadilar, shuning uchun kompaniya ularni o‘lchash ustida ishlashi kerak. Ba‘zida kompaniyalar xaridorlardan muayyan mahsulot va taklifga qo‘shilgan har bir foyda uchun qancha haq to‘lashlari mumkin ekanligini so‘raydilar. Yoki kompaniya har xil mahsulot takliflarining tushunilgan qiymatini sinab ko‘rish maqsadida sinov o‘tkazishlari mumkin. Eski rus maqolida aytilishicha, har bir bozorda ikkita axmoq bor – biri judayam ko‘p so‘raydigan va yana biri judayam oz so‘ragan. Agar sotuvchi xaridor anglagan qiymatdan ko‘proq narx undirsa savdo tushib ketadi. Agar sotuvchi ozroq narx undirsa, savdo a‘lo darajada bo‘ladi, lekin u anglangan narx qo‘yilganidan ko‘ra kamroq daromadga erishadi.

Hozir biz qiymatga asoslangan narxlashning ikki turini tekshirib o'tamiz: yaxshi qiymatli narxlash va qiymat qo'shilgan narxlash⁵⁴.

Narx belgilash maqsadlari: bozor ulushini ko'paytirish, qisqa vaqt ichida eng ko'p foyda olish, yuqori foyda normasini uzoq muddat saqlab qolishdan iborat.

Birlamchi narxni aniqlashga vaqt bo'yicha narx darajasini aniq hisoblash ta'sir qiladi. Bu hisoblash bozor segmentiga, tovarning yashash davriga, talab va taklifning potensial miqdoriga bog'liq bo'ladi. Marketingda tovar siyosati ijtimoiy tovar ishlab chiqarishning barcha bosqichlari, yangi ishlab chiqarish, taqsimlash, almashuv va iste'molchining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda yuritiladi.

Narx bajaradigan ba'zi bir vazifalarni ko'rib o'tamiz: avvalo, narxlar ishlab chiqarish va iste'moldagi o'zgarishlardan xabar beradi.

Narxlar faqat iste'moldagina emas, balki ishlab chiqarishdagi o'zgarishlardan ham darak beradi.

Narxlarning boshqa muhim vazifasi – ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni rag'batlantirishdir.

Narxlar mexanizmi ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdorini ko'paytirishgina emas, balki ishlab chiqarishning eng tejamli usullarini ishlashni ham rag'batlantiradi.

Narxlarning uchinchi vazifasi ikkinchisi bilan chambarchas bog'liq. Bu daromadlarnig taqsimlanishidir. Tovar ishlab chiqarish sharoitida xo'jalik faoliyati ishtirokchilari oladigan daromadlar ular o'z shaxsiy yoki ishlab chiqarish iste'mollarini ko'plab sotadigan yoki sotib oladigan tovarlar va xizmatlarning narxlariga bevosita bog'liq bo'ladi.

Narxlarning to'rtinchi vazifasi alohida korxonalariga va xo'jalik sohaslariga ishlab chiqarish omillarini taqsimlashdir.

17.2. Narx siyosatini shakllantirish va narx darajasini hisoblash uslublari

Narx bilan iste'molchilar o'rtasida juda chambarchas aloqadorlik mavjudki, uni iqtisodiy tamoyillar: talab qonuni, talabning narx ravon-

⁵⁴ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014-yil.

ligi, bozor segmentatsiyasi bilan izohlash mumkin. Talab qonuni iste'molchilar odatda, qimmat narxlarga qaraganda arzon narxlarda ko'proq tovarlar sotib olishini ifodalaydi. Ammo har qanday tovar ham «narx-miqdor» aloqadorligiga to'g'ri kelavermaydi. Ayrim mahsulotlarga talab shundayki, muayyan sharoitlarda yuqoriroq narxlar ko'proq tovar aylanmasi hajmini ta'minlaydi. Bunday tovarlar bozorning ayrim segmentlariga mo'ljallangan – bular qimmatbaho avtomobillar, kemalar, zeb-ziynat buyumlari, mo'yna va boshqalar.

Ikki narx segmenti yaqqol ko'zga tashlanadi: «narx» xaridori va «sifat» xaridori. Ko'pincha, xaridorlar sifatga nisbatan ishonch bildirib, ortiqcha pul sarflaydilar. Yuqoriroq narxlar go'yo ularga sifatga nisbatan ishonch bildirib, bu ayniqsa, noxush oqibatlariga olib kelishi mumkin bo'lgan mahsulotlar xaridida ko'p kuzatiladi.

Narx ravonligi iste'molchilarning xarid qilinadigan tovarlar miqdori nuqtayi nazaridan narx o'zgarishlariga o'ta sezuvchanligini belgilaydi.

Amalda talab ravonligini ravon talab, noravon talab hamda yakka (unitar) talabga bo'lish mumkin.

Bozor ravon talab vaziyatida narxlardagi o'zgarishlarga o'ta sezuvchan bo'ladi.

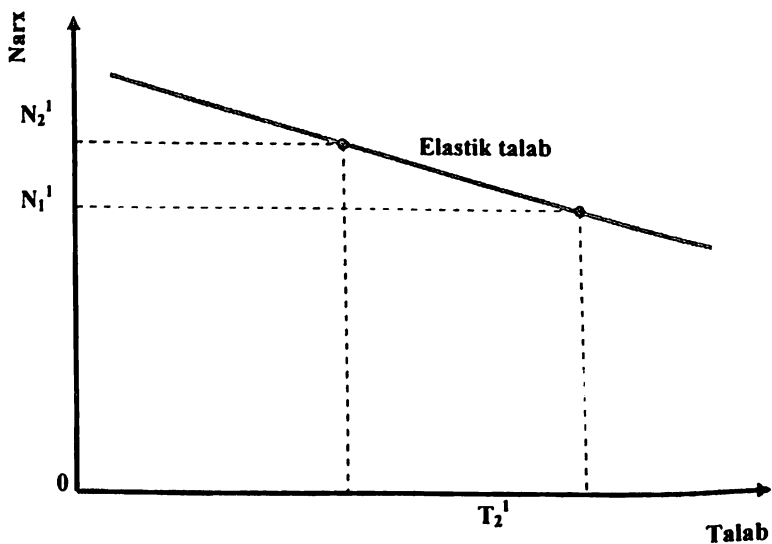
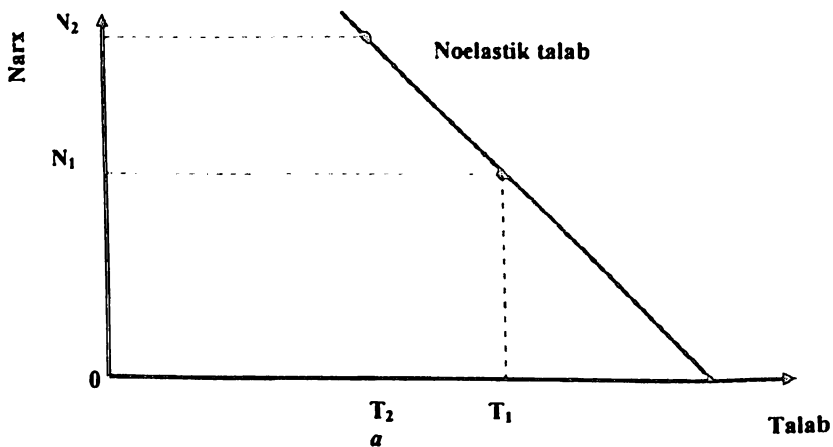
Bozor noravon talab vaziyatida narxlardagi o'zgarishlarga yetarli darajada sezgirlik ko'rsatmaydi.

Yakka ravonlik vaziyatida sotuvchilar ko'p bo'lgan, ularning bir mahsulot o'rnini ikkinchisining mahsuloti bosa oladigan joylarda ko'zga tashlanadi. Ko'pgina qishloq xo'jaligi mahsulotlariga talab yakka talab ravonligi aks ettiradi. Shunday qilib, narxlardagi o'zgarishlar talab va taklifga muvofiq ko'tarilib-pasayib turadi, mahsulot ishlab chiqaruvchilar xohishi bilan narx belgilanmaydi.

Korxonada narxning shakllanish jarayonini tashkil etish narxni belgilovchi shaxslarni va korxonada ichidagi bo'linmalarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Tabiiyki, har xil shaxslar narxni belgilashga turlicha yondashadilar. Masalan, korxonaning iqtisod xizmati xodimlari yuqori narx belgilashga moyillik bildirsalar, marketing xizmati xodimlari narx belgilashda esa ko'proq bozor konyunkturasiga va iste'molchilarning fikr-mulohazalariga amal qilishni maqsadga muvofiq hisoblaydilar.

Shuni ham qayd etish lozimki, har qanday holatda ham narxning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligini xaridor hal qiladi. Narxning talabga

bog'liqligi narx qayishqoqligi egri chizig'i bilan tushuntiriladi. Narx qayishqoqligi ma'lum bir bozorda belgilangan vaqt davomida narxning har xil darajasida qancha mahsulot sotilishini ko'rsatadi. Ko'pchilik hollarda narx ortishi bilan talab pasayadi. Narx va uning o'zgarishi natijasida vujudga kelgan talab darajasi o'rtasidagi bog'liqlik talab egri chizig'i bilan tavsiflanadi. Quyidagi 17.1-rasmda ikkita talab egri chizilari keltirilgan.



17.1-rasm. Narx qayishqoqligi

Bu keltirilgan a va b chizmalar ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, talab va narx o'rtasida teskari proporsional bog'liqlik mavjud, ya'ni narx qancha yuqori bo'lsa, talab shuncha past bo'ladi va aksincha, narx qanchalik past bo'lsa, talab shuncha yuqori bo'ladi.

Keltirilgan 17.1 (a)-rasmida ko'rsatilganidek, narxni N_1 dan N_2 ga ko'tarsak, u holda talab T_1 dan T_2 ga o'zgaradi. Bunda narxning o'zgarishi talabning ko'p darajada pasayishini vujudga keltirmaydi. Shu sababli bunday talabni noelastik talab, deb yuritiladi. Aksincha, 17.1(b)-rasm ma'lumotlarida ko'rsatilganidek narxning N_1^1 dan N_2^1 ga ko'tarilishi, talabning T_1^1 dan T_2^1 ga pasayishini keltirib chiqaradi.

Bunda narxning o'sha darajadagi o'zgarishi talabning keskin pasayishini keltirib chiqarganligi uchun talab elastik hisoblanadi. Shunday qilib, talabning narx elastikligi narx o'zgarishiga xaridorning sezgirligini tovarlar hajmi nuqtayi nazaridan aniqlaydi. Talabning narxga bog'liq holdagi elastikligi bu tovarning narxi bir foiz o'zgarishi natijasida ularning sotish hajmi o'zgarishining foizlarda ifodalanishidir va u quyidagicha aniqlanadi :

$$\text{Talab elastikligi} = \frac{\text{Sotishlar hajmining o'zgarish foizi}}{\text{Narxning o'zgarish foizi}}$$

Agar bozor bir xil ehtiyojlarni qondirish qobiliyatiga ega bo'lgan ko'p sonli tovar va xizmatlar bilan to'yingan bo'lsa, talabning narx elastikligi birdan katta bo'ladi. Talab elastikligini aniqlash asosida sotish hajmini oshirish uchun narxlarga qanday yo'nalishda ta'sir etishni, raqobatchi sotayotgan tovar markalaridan qaysi biri ko'proq bozor kuchiga ega ekanligini bilib olish mumkin bo'ladi.

Azaldan talab darajasi narxlarning eng yuqori chegarasini ko'rsatadi, ya'ni bu chegaradan yuqorida tovar ayirboshlash umuman mumkin bo'lmaydi. Ammo iste'molchilar mahsulotni xayolidagi yagona qat'iy narxda izlaydi. Marketologning vazifasi ham bozor belgilaydigan chegaralar doirasida maqbul narxlarni topish hisoblanadi. Ko'pgina firmalar bozorlardagi turli narxlarni tadqiq qilish, tekshirish, o'rinbosar tovarlar narxi darajasini raqiblar narxini o'rganish yo'li bilan statistik tahlil qilish usuli, grafik ekspert baholovchi usullaridan foydalanib, talab o'zgarishini o'lchashni o'tkazishga intiladi.

Ma'lumki, xarajatlar ishlab chiqarish hajmining ko'payishi yoki kamayishi bilan bog'liq holda o'zgarish-o'zgarmasligia qarab doimiy, shartli-doimiy, o'zgaruvchan turlarga bo'linadi. Doimiy xarajatlar chiqarilgan mahsulot hajmiga qarab o'zgarmaydi. Bu xarajatlar tarkibiga qurilma va asbob-uskunalar amortizatsiyasi, mulk solig'i (daromad solig'i), qo'shimcha xarajatlar va boshqa chiqim turlari kiradi.

O'zgaruvchan xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bog'liq holda o'zgarib boradi, unga xomashyo, materiallar, ish haqi va boshqalar kiradi. Shartli-doimiy xarajatlar boshqarish bilan bog'liq ayrim xarajatlar, yordamchi materiallar olishga ketadigan chiqimlar va boshqalar kiradi.

To'liq xarajatlar jami doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisidan tashkil topadi. Shuningdek, ishlab chiqarishning chegaralangan (marjinal) xarajatlari ham hisoblanadi. Bu xarajatlar ishlab chiqarish hajmi ko'paygan (kamaygan) hollarda bir mahsulot birligiga to'liq xarajatlarning ko'payishi (kamayishi)ni ifoda etadi. Shunday qilib, firma xarajatlari tarkibi, dinamikasi, miqdori narx uchun minimal darajani tashkil etadi, chunki bu xarajatlardan pastroq narx hech qanday foyda bermaydi.

Korxonalar narxni belgilash ekan, xarajatlarning jami manzarasi ko'rib chiqiladigan, zarar ko'rmasligini ta'minlaydigan tahlil usulidan foydalanadi. Bunday tahlil narxlarni belgilashda foydali vosita hisoblanadi. Ammo tor ishlab chiqarish ixtisoslashuvi sharoitida, o'zgaruvchan xarajatlarni oson hisoblash mumkin bo'lgan paytlarda uni qo'llash yaxshi natija beradi. Zarar ko'rmaslikni tahlil etishda asosiy e'tibor mahsulot sotish hajmi nuqtasiga, to'liq daromad to'liq xarajatlarga teng bo'lgan, ya'ni na foyda na zarar bo'lmagan nuqtaga qaratiladi.

Marketologlar bir qator har xil narxlarni tadqiq etadilar, so'ngra har bir narx uchun zaruriy hajmlar qiyoslanadi.

Raqobat narx siyosatida muhim barometr bo'lib xizmat qiladi. Korxonalar narx siyosati narx belgilash maqsadlari va uslublariga bog'liq bo'lgan to'rt bozor tipini ajratish mumkin: sof raqobat, monopolistik raqobat, oligopolistik raqobat, sof monopoliya.

Asosan narxni o'zgartirish yo'li bilan talabga ta'sir ko'rsatish raqobatning narx bilan bog'liq usullarini yaratadi. Narx bilan bog'liq

bo'lmagan raqobat usullarida firmalar o'z mahsulotining o'ziga xos xislatlariga zo'r beradi, mahsulot sotish, tovarlar harakati, reklama, mahsulotni joylash, servis kabi marketing qismlariga katta e'tibor beradi.

Bozorda narx uch guruh omili natijasida shakllanadi:

1. Talab omillari (bozorda o'xshash tovarlar mavjudligi va ularga bo'lgan narxlar, bozorga kirish, xaridorlar daromadlari, xaridor talablari, talabga yo'naltirilgan narx).

2. Xarajat omillari (ishlab chiqarish xarajatlari, marketing xarajatlari, foyda).

3. Raqobat omillari (tarmoqdagi firmalar soni, aynan o'xshash import tovarlari, raqobatchilar tovarlariga bo'lgan narxni bilish.

Asosiy narxni belgilash uslubi quyidagilardan iborat:

- narxlashtirish masalasi qo'yiladi,
- talabi aniqlanadi,
- xarajatlari baholanadi,
- raqobatchilar tovari va narx tahlil qilinadi,
- narxni shakllantirish uslubi tanlanadi,
- oxirgi natijaviy narx o'rnatiladi.

Ko'pincha korxonalar mahsulot sotish narxini aniqlashda sodda formulalardan foydalanadi. Formulalarga ko'ra narx belgilash narx belgilashning boshqa jami usullari kabi birinchi navbatda, e'tiborni foydaga qaratadi, talabni hisobga olmaydi.⁵⁵

«O'rtacha xarajatlar plyus foyda» tamoyili bo'yicha narx belgilash tovarning tannarxiga muayyan ustama qo'yishdan iborat bo'lib, narx belgilashning eng oddiy usuli hisoblanadi. Ustama narx miqdori tovar turiga qarab juda keng chegaralarda tebranib turadi. Shuningdek, tovarning ishlab chiqaruvchidan pirovard natijada iste'molchiga yetib borishiga qarab oxirgi narx ulgurji va chakana savdo qo'yadigan ustama narxlar yakunini ifodalaydi.

«Ko'zlangan foyda normasi» olishni ta'minlaydigan narx belgilash usulini qo'llaydigan ishlab chiqaruvchilar oldindan sarf etilgan kapital uchun muayyan qaytim foiz olishga intiladilar. Bu usul o'rtacha solishtirma xarajatlarni hisoblashga asoslanadi.

⁵⁵ Ergashxodjayeva Sh.D. Kichik korxonalarda marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2009. 167-b.

Narxni chegaraviy xarajatlar bo'yicha belgilash usulini qo'llash bilan firma mahsulotning qo'shimcha hajmi birligini bu mahsulotni ishlab chiqarishning alohida qiymatiga sotadi, bu holda xarajatlarning faqat bir qismi qoplanadi, foyda amalga oshmaydi. Narx belgilashning bu strategiyasi agar firma ishni to'xtatish xavfi ostida qolgan va foydalanadigan ishchi kuchini saqlab qolishni xohlagan sharoitlarda naf keltirishi mumkin.

Savdoda do'konlarga xaridorlarning kelishini ko'paytirish uchun sotuvchilar ayrim tovarlarni to'liq xarajatlaridan pastroq baholab, «jalb etuvchi» narxlar yaratadilar. Xaridorlar ko'payadi, ular arzon narxdagi tovarlar bilan birga bunga qo'shimcha ravishda narxi me'yorda bo'lgan tovarlarni ham xarid qiladilar.

17.3. Tovarlarining yashash davri mobaynida narxlarning o'zgaruvchanligi

Bozor tez o'zgarib boradi va shunga ko'ra har bir mahsulot ham o'z yashash davrini o'taydi. Shu vaqt davomida firmalar doimo narxlarga o'zgartirishlar kiritadi.

Yangi mahsulotga narx belgilash eng jiddiy bosqichlardan biridir. Yangi mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar bozordagi talab darajasi, raqiblar harakati hali yetarli darajada ma'lum emas.

Narx belgilashning qiyinligi muayyan darajada mahsulotning yangiligi darajasiga ham bog'liq. Bu daraja esa uchga bo'linadi:

- eng yangi mahsulot
- texnikaviy ilg'or mahsulot
- original bo'lmagan (yangi taqlidiy) va o'rinbosar mahsulotlar.

Bozor talabi hali noma'lum, shu sababli noyob mahsulotga narx belgilashda asosiy masala «Qaymog'ini olish» yoki «Kirib olish» siyosatini qabul qilishdan iborat.

Bunda mutaxassislar narxga nisbatan asosiy iste'molchilarning munosabati darajasini belgilaydilar, shuningdek, raqiblar bozorga qay darajada tezlik bilan kirib kelishi mumkinligini o'rganadilar. O'ziga o'xshash o'rinbosarlari bo'lgan yangi mahsulot taqlidiy yoki moslashtirilgan mahsulot tarzida tasnif etiladi. Bunday hollarda narx

siyosati ilgari taktikasini davom ettiradi va narx darajasi muqobil tovarlar o'rtasida mavjud bo'lgan sifat va miqdorga qarab o'zgaradi.

Mahsulotning bozorga kirib kelishi va o'sishi bosqichidan to'yinish bosqichiga harakati darajasiga qarab narxlarni puxta boshqarish narx marketingni strategiyasini amalga oshirishning kaliti hisoblanadi.

To'yinish bosqichida narxlarni ko'tarish odatda, talabning ko'payishi emas, balki ishlab chiqarish xarajatlari qiymatining ortishi oqibatidir. Shu sababli mahsulotning turiga qarab yo erkin narxlar qo'yiladi yoki tovarlar sotish hajmini ko'paytirish uchun narxlar pasaytiriladi.

Yo'qolib ketayotgan mahsulotlarga narx belgilash

Narx marketingida keyingi rejalarga qarab ikki muqobil narx belgilash yo'li qo'llaniladi. Ishlab chiqarishni qisqartirish uchun narxlarni bosqichma-bosqich pasaytirish strategiyasi jami g'amlamalar sotib tugatilgunga qadar amalga oshiriladi. Unga muqobil holda foydani quvvatlash yo'lida qo'shimcha xarajatlarni, xususan mahsulot sotishni rag'batlantirish xarajatlari qisqartiriladi, narxlar esa ilgari darajada saqlab qolinadi. Raqiblarning bozorni tashlab chiqib ketishiga qarab bozor ta'minoti manbalari qisqaradi va aksariyat bunday vaziyatda shu mahsulotga hali muhtoj bo'lgan muayyan bozor segmenti saqlanib qoladi. Bu esa mahsulot yashash davrining so'nggi bosqichi davrida bozorda qolgan firmaga o'z narxini oshirish imkonini yaratishi mumkin.

Savdo-sotiq faoliyatida marketing mutaxassisleri uchun narx belgilashning ikkita asosiy siyosati mavjud, bu «qaymog'ini olish» va «kirib olish» siyosatidir.

«Qaymog'ini olish» siyosati avvalo, tovar narxini ishlab chiqarish narxidan ancha yuqori o'rnatib asta-sekin uni tushirib boradi. «Qaymog'ini olish» siyosatidan aksariyat bozorga yangi mahsulotni joriy etishda foydalaniladi.

Bunda narx qandaydir bir yuqori darajada belgilanadi, mahsulot esa segmentatsiya natijasida asosiy, deb e'tirof etilgan bozorda sotiladi. Bozorning to'yinishidan so'ng iste'molchilarni jalb qilish

maqsadida narx pasaytiriladi. Shunday yo‘l bilan to‘liq daromad eng ko‘p miqdorga yetkaziladi.

Shu sababli yagona yo‘l – tovar sotish bozorlarini kengaytirish, yangi segmentlar izlashdir.

«Qaymog‘ini olish» va «Kirib olish» siyosatlari narx belgilashning favqulodda namoyon bo‘lishi hisoblanadi. Uning birinchisi – qimmat naxlar, ikkinchisi – arzon narxlar strategiyasidir.

Raqobatga asoslanib narxlash usuli narxni raqobatdoshning strategiyasi, xarajati, narxi va bozor takliflariga asoslangan holda belgilashni o‘z ichiga oladi. Iste‘molchilar narxni boshqa ishlab chiqaruvchilar taklif qilayotgan narxlar bilan solishtirgan holda tanlaydilar. Raqobatchining narxlash strategiyalarini o‘rganish jarayonida kompaniya bir necha savollarga javob berishi kerak bo‘ladi. Birinchi iste‘molchiga bo‘lgan sifatga asoslangan holda raqobatchilarning takliflari bilan ishlab chiqaruvchining bozori taklifini qanday taqqoslasa bo‘ladi. Agarda iste‘molchi kompaniyaning mahsuloti yoki xizmati sifatliroq deb ishonsa, kompaniya balandroq narx qo‘yishi mumkin. Agarda iste‘molchilar raqobatchilarning mahsulotiga nisbatan sifati pastroq deb o‘ylashsa, kompaniya yo narxni pasaytirishi yoki iste‘molchilar fikrini o‘zgartirishga harakat qilib ko‘rishi kerak.

So‘ng hozirgi raqobatchilar qanchalik kuchli va ularning hozirgi narxlash strategiyalari qanday? Agarda kompaniya berayotgan sifatlariga nisbatan balandroq narx qo‘yayotgan kichikroq raqobatchilarga duch kelsa u bunday raqobatchilarni bozordan chiqarib tashlash maqsadida pastroq narx taklif qilishi mumkin. Agarda bozor kattaroq va past narxli raqobatchi tomonidan egallangan bo‘lsa, kompaniya xizmat ko‘rsatilmagan bozor qismlarini topib o‘sha yerda o‘z narxini qo‘yishi mumkin. Misol uchun ona va bolalar uchun tez o‘sib kelayotgan do‘kon – Hot Mama haqida o‘ylab ko‘ring.

Hot Mama 30 hududda joylashish va tez o‘sib kelish bilan Macy’s va Kohl’s kabilar bilan bo‘ladigan narx jangida yutib chiqishi juda qiyin. Shuning uchun o‘rniga ushbu do‘kon Joes Jeans va Free People kabi mashhur brendlarni sotish orqali ko‘plab onalarni o‘zining asosiy mijozlariga aylantirib olmoqda garchi bunday onalar xaridlari uchun ozgina ko‘proq to‘lashlariga to‘g‘ri kelsa ham. Band onalarga bozor

qilishi uchun Mama do'konlari bolalarni o'zlarining har xil kichik o'yingohlarida o'ynatib qarab turishmoqda. Hot Mama narxdan ko'ra qilinayotgan xizmatga katta e'tibor bermoqda. Sotuv ishchilari talab qilinadigan – ma'to boyicha, tana turi bo'yicha va onalik bo'yicha uch sertifikatga ega. Va mana shu sotuv ishchilarning yaratayotgan qulay va g'amxo'rona sharoiti tufayli do'konning sotuv qiymati oshib bormoqda. "Bu xuddi do'stingiz bilan bozor qilishga o'xshaydi" deydi bir xaridor.



Narx siyosatida tez-tez uchrab turadigan vaziyat – raqobatchilar taklif etayotgan tovar narxlarini pasaytirish haqida qaror qabul qilish. Gomogen bozor sharoitida o'z tovarini yakkalashtira olmaydigan firma mavjud o'zgarishlar orqasidan yurishga majbur. Raqobatchi narxni oshirib yuborgan taqdirda firma uning urinishlariga e'tibor bermasligi mumkin. Bunday vaziyatda qaror qabul qilishning algoritmi, ya'ni raqobatchi amalga oshirgan narxlarni pasaytirishga javoban firmaning narx sohasidagi harakati 17.2-rasmda keltirilgan.

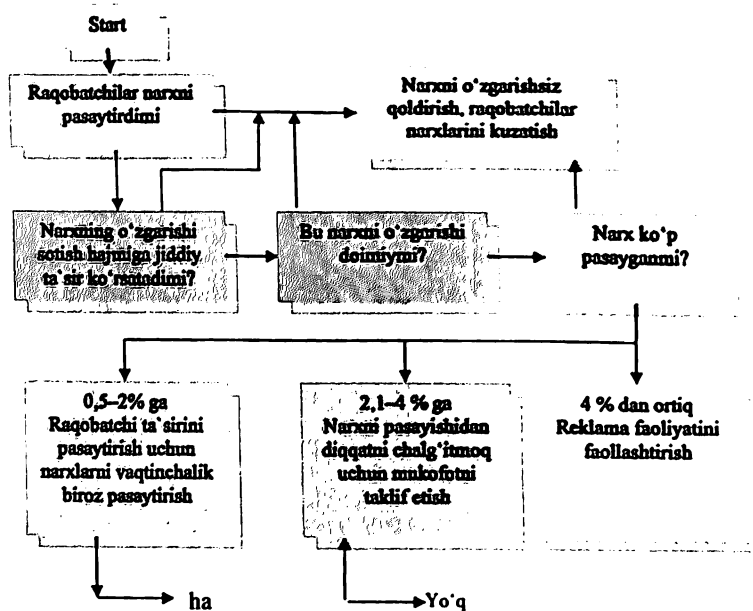
Raqobatchilar tomonidan narxlar o'zgartirilganda obyektiv qaror qabul qilish uchun korxonaga quyidagi qator savollarga javob berishi kerak:

1. Qanday sabablar raqobatchini narxlarni o'zgartirishga majbur qildi? Bozorni egallash yoki ishlab chiqarish quvvatidan to'liq

foydalanish maqsadi ko'zlanganmi, balki mahsulot tannarxi o'sishi sodir bo'lgandir?

2. Firma raqobatchilar tomonidan narx o'zgarishiga e'tibor bermasa, qanday ahvolga tushadi?

3. Raqobatchining bunday qaror qabul qilishi nima bilan tushuntiriladi: vaqtinchalik xarakterdagi fikrlar bilan yoki uzoq muddatli strategiyaning natijasi bo'lib hisoblanadimi?



17.2-rasm. Raqobatchilar narxlarni pasaytirganda firmaning qaror qabul qilishi

Inflyatsiya sharoitida korxonaning narx siyosati inflyatsion kurtishni baholashsiz mustahkam dalil-isbotga ega bo'lmaydi. Boshqacha aytganda uning mahsulot va sotib olinadigan resurslarning narxlarini o'zgarishini rejalashtirilayotgan davrda iqtisodiyotda narxlar o'sishi-ning umumiy inflyatsion omilini hisobga olgan holda asoslanadi. Bu ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli rejalarga tegishlidir.

Korxonaning narx strategiyasini asoslashda inflyatsion kutishni baholash quyidagilar uchun zarur:

➤ korxonaning umumiy strategiyasi profilini ishlab chiqishda va uning mahsulotini bozorga kiritishda yoki mahsulotini sotish bozorlarida korxonaning mavqeyini saqlash uchun bozordagi narx o'zgarishlarini hisobga olish;

➤ korxonaning faoliyatini umuman rejalashtirishda, biznes-rejalarni ishlab chiqishda, shuningdek, ayrim tashkiliy-texnik tadbirlar, ilmiy-texnik va texnologik ishlarning, loyihalarga doir qarorlarning biznes-reja ko'rsatkichlarini asoslashda narxlar o'zgarishini hisobga olish;

➤ korxonada mahsulotining narxlarini asoslab berish va korxonada tomonidan iste'mol qilinadigan resurslar narxlarining kutiladigan o'zgarishlarini baholash;

➤ korxonada mahsulotlarini sotishdan olgan daromad, tushumga narxlar o'zgarishining ta'sirini hisobga olish;

➤ ishlab chiqarish xarajatlari va korxonada mahsulotini sotishga narxlarning, shu jumladan, ishlab chiqarish vositalarining narxlari va mehnat narxlari – mehnatga haq to'lashning o'zgarishini baholash;

➤ korxonada faoliyatining moliyaviy natijalari – foyda yoki zararlarni, likvidlikni, korxonaning to'lov qobiliyatini baholash;

➤ nisbiy narxlarni hisoblash va ishlab chiqarishning optimal tuzilishini tanlash;

➤ boshqa iqtisodiy hisob-kitoblar.

Korxonaning kutiladigan inflyatsiyaga yo'naltirilishi sharoitida tegishli bozorlardagi narxlarning ahvoli haqidagi real axborot bilan hisoblashishga to'g'ri keladi. Mutaxassislarning inflyatsion kutishlarini baholash tashqi axborotga hamda o'z baholariga tayanishi mumkin.

Korxonaning narx strategiyasini yaratish jarayoni uch bosqichni o'z ichiga oladi:

1. *Dastlabki axborotni yig'ish.*

2. *Strategik tahlil.*

3. *Strategiyani shakllantirish.*

Narx siyosatini shakllantirishda import tovar va xizmatlarga narxni aniqlash alohida o'rin oladi. Bular 1997-yil 29-avgusta qabul qilingan O'zbekiston Respublikasining «Boj tarifi to'g'risidagi» qonuni yordamida muvofiqlashtiriladi. Ushbu qonunga binoan

tovarning narxini chiqarishning asosiy usuli olib kirilayotgan tovar yuzasidan tuzilgan bitimning qiymatiga qarab baholash hisoblanadi.

Ayrim vaqtlarda asosiy usuldan foydalanib bo'lmasa, narxni chiqarishning quyidagi usullari birin-ketin qo'llaniladi:

➤ *aynan bir xil tovar yuzasidan tuzilgan bitim qiymatiga qarab baholash;*

➤ *o'xshash tovar yuzasidan tuzilgan bitim qiymatiga qarab baholash;*

➤ *qiymatlarni chegirib tashlash asosida;*

➤ *qiymatlarni qo'shish asosida;*

➤ *rezerv usuli.*

Qiymatlarni chegirib tashlash va qo'shish asosidagi usullar istalgan ketma-ketlikda qo'llanilishi mumkin.

17.4. Narxlashtirish usullaridan foydalanish

Aniq bozor vaziyatiga qarab, ya'ni xaridorlarning joylashgan joyi, sotilayotgan tovar partiyasining hajmi, sotilish vaqti va boshqa omillarga bog'liq holda narxlashtirishning turli xil usullari belgilanishi mumkin.

Yagona (preyskurant) narxlar hamma iste'molchilar uchun bir xil belgilanadi, bu esa ma'lum darajada ishonchli va buyurtmalar hamda kataloglar bo'yicha sotish imkoniyatini mustahkamlaydi. Yagona narxlar siyosatini olib borish orqali korxonada foydaning bir qismini qo'ldan boy beradi, chunki ta'minlangan va manfaatdor iste'molchilar muvozanat narxidan yuqori narxni to'lashga tayyor. Har xil iste'molchilarni bitta tovarning o'zini har xil narx bo'yicha sotib olishga majburlash uchun bozorni o'ziga xos usulda segmentlarga ajratish kerak. Bunday amaliyot *diskriminatsion*, deyiladi va bu yerdagi asosiy maqsad turli bozorlar (segmentlar) imkoniyatlaridan foydalanib sotilishlarning hajmini maksimal ko'paytirishdan iborat.

Narx diskriminatsiyasi iste'molchilarning xususiyatlari, xaridlarning vaqti va joyi, tovarning o'ziga xosligi va boshqalarga asoslanadi. Masalan, bir piyola kofening narxi avtomatda, kofeda, teatrdan yoki restoranda sotilayotganligiga qarab har xil bo'lishi mumkin.

Qayishhqoq narxlar, yagona narxlarga qarama-qarshi holda iste'molchilarga xarid vaqtida savdolashish imkonini beradi. «Savdolashish» san'atiga ega bo'lgan va bozor vaziyatini bilgan xaridorlar odatda, tovarlarni bu sifatlarga ega bo'lmaganlarga qaraganda nisbatan pastroq narxlarda sotib oladilar. Bunday narxlashtirish dehqon bozorlarida, antikvariantni sotishda, bitim tuzish haqida muzokaralar olib borganda ayniqsa, yorqin namoyon bo'ladi.

Andozaviy (standart) narxlar uzoq vaqt davomida narxlarni o'zgarimas saqlab turish zaruriyati paydo bo'lganda qo'llaniladi. Misol sifatida ovqatlanish korxonalaridagi kompleks nonushta yoki tushlikni, muzey, sport inshootlariga kirish uchun to'lov va hokazolarni keltirish mumkin. Ko'pincha mahsulot elementlari yoki xizmatning mazmuni o'zgartirilishi mumkin, lekin narx bunda doimiy bo'lib qoladi.

O'zgaruvchan narxlar korxonada o'z xarajatlari yoki iste'molchilar talabining o'zgarishiga reaksiya berishga majbur bo'lgan hollarda belgilanadi. Xususan, uzoq aholi yashaydigan hududlarida sotiladigan ko'pgina tovarlarning narxi tovarlarning transportirovkasi sababli ancha yuqori bo'ladi. Talabdagi mavsumiy tebranishlar ham tovarlarning narxi o'zgarishiga olib kelishi mumkin.

Narxlashtirishda narxning xaridor tomonidan faqat *psixologik qabul qilinishiga* asoslanadigan ko'pgana yondashuvlar mavjud. Bu yerda sonlarni qabul qilish psixologiyasi, narx to'sig'i psixologiyasi, obro'-e'tiborli narxlar psixologiyasi va boshqa omillarning ta'siri ko'rinadi.

Yaxlitlanmagan narxlar, ya'ni yaxlit summalardan past narxlar (masalan, 25 so'm 80 tiyin, 99 so'm, 1995 so'm va hokazo) iste'molchilarda narxlarning har jihatdan asoslanganligi tasavvurini hosil qiladi va narxlar «bosqichli» qabul qilinishining pasayishiga yordam beradi. Umuman ma'lumki, ba'zi sonlar (narxlar) boshqa sonlarga qaraganda iste'molchilarda ko'proq sotib olish ishtiyoqini uyg'otadi. Ular «arzon tovar» yoki «foydali xarid» tasavvurini hosil qiladi. Masalan, 1995 so'mli narxdan 2010 so'mga o'tish xaridor tomonidan narx qatorining boshqa yuqoriroq intervaliga o'tish, deb qabul qilinishi mumkin.

Narx chiziqlari – bu bitta tovar assortimenti (mahsulot chizig‘i) chegaralaridagi narxlar diapazoni. Unda har bir tovar o‘tib boruvchi chiziqda muayyan sifat darajasiga ega (pastdan yuqorigacha). Bu esa aniq tovar taklifini har xil doiradagi iste‘molchilarning qabul qilishi va imkoniyatlariga yaxshiroq moslashtirishga imkon beradi.

Narx strategiyasida sotish sharoitlari muayyan rol o‘ynaydi. Ular orasida ikkita guruh – ustamalar va chegirmalar, ta‘minot va to‘lovlar shartlari alohida ko‘rsatiladi. Ustamalar asosan bozorda muvaffaqiyat qozongan tovarlar uchun belgilanadi. Ular odatda, tovarning yangilangan, kam seriyaligi, kafolat muddatining oshganligi, sifatning oshirilgan darajasi, kreditga sotish va hokazolar uchun qo‘llanadi.

Chegirmalar ko‘proq hayotiy davrini uzaytirish kerak bo‘lgan tovarlar uchun ayniqsa, «chiqish» bosqichining boshlanishi yoki BKG matritsasining tilida aytganda – «itlar» yoki «qiyin bolalar» – o‘z muvaffaqiyatini rivojlantirmagan tovarlar uchun qo‘llaniladi.

Bonus chegarmalari – doimiy xaridorlar yoki vositachilarga, ular muayyan davr ichida tovarning kelishilgan miqdorini sotib olgan taqdirda beriladi.

Funksional chegarmalar har xil sotuvchilarga turli xil xizmatlar uchun belgilanadi (sotish, saqlash, xizmat ko‘rsatish, hisob yuritish va hokazo).

Tovarlarni xarid qilgan mamlakat chegarasidan olib chiqayotgan chet elliklarga imtiyozlar berishning mashhur «tax free» amaliyoti ishlab chiqaruvchining xaridor eksport funksiyasini bajarganligi uchun o‘ziga xos minnatdorligidir.

Ulgurji skidkalar katta partiyadagi tovarlarni oladigan xaridorlarga beriladi. Ularning berilishi ishlab chiqaruvchi uchun kalkulyatsiya ishlari va tovarni rasmiylashtirish jarayonlarining osonlashishi, tovarni saqlash va ma‘muriy xarajatlarning kamayishi, kamroq xavf-xatar sababli kelib chiqadi.

«*Sodiqlik uchun*» *chegirmalar* uzoq muddatli hamkorlik uchun asos yaratadi va asosan tovar ishlab chiqaruvchi va sotish bo‘yicha vositachi o‘rtasida amal qiladi.

To‘lovning tezkorligi uchun chegirmalar tovarlarga schyot bo‘yicha to‘lov amalga oshirilganda qo‘llaniladi. Masalan, «2/15, netto 25» degan e‘lon tovarning to‘liq qiymati 25 kun ichida to‘lanishi

kerakligini, lekin xaridor 15 kun ichida to'lovni amalga oshirsa, 2 % chegirmani pasaytirishga huquqi borligini anglatadi.

Chegirmalarning boshqa turlari ham qo'llanilishi mumkin, ya'ni mavsumiy chegirmalar; ishlatilgan tovarlarni qaytarib, yangisini xarid qilganlik uchun chegirmalar, vaqtli skidkalar.

Demping narxlar mohiyatiga ko'ra g'irrom raqobatning vositasi, deb qaralishi mumkin va shuning uchun ular ko'pgina mamlakatlarning qonunchiligi tomonidan taqiqlangan. Bu xaridorlarni raqobatchilardan o'ziga jalb qilish va sotish hajmini ko'paytirish maqsadida sun'iy pasaytirilgan narxlardir.

«Geografik» narxlashtirish – bu har xil geografik hududlar, sotish bozorining segmentlarida bir joydan ikkinchi joyga yetkazib berish qiymati omilini hisobga oladigan narx differentsiatsiyasidir. Narxlarning farqi tovarlarni ishlab chiqarish joyidan yetkazib berish joyigacha olib kelish xarajatlari bilan aniqlanishi mumkin. Narxlashtirishning bu uslub variantlari – zonal narxlarni, tovarning paydo bo'lish joyidagi narxlarni, yetkazib berish xarajatlari kiritilgan yagona narxlarni belgilash. Biroq bunday narxlar asosan eksport narxlarni shakllantirishda qo'llaniladi, chunki bu eksport xarajatlarni hisobga olish zaruriyati bilan bog'liq (bojlar, yig'imlar, sug'urtalash va hokazo). Eksport narxlariga quyidagilar kiritilishi mumkin:

– *«Narx, sug'urtalash, fraxt» (SIF)*. Sotuvchi transport xarajatlarini qoplaydi va tovarlarni mo'ljallangan joygacha sug'urtalaydi;

– *«Kema borti bo'yicha erkin» (FAS)*. Sotuvchi tovarning bevosita pristanga yetkazib berilishini ta'minlaydi va yuklash vaqtigacha hamma xarajatlarni to'laydi;

– *«Bortda erkin» (FOB)*. Sotuvchi tovarlarni bortga (kema, samolyot, avtomobil) yetkazib berish va yuklash bilan bog'liq bo'lgan hamma xarajatlarni o'z bo'yniga oladi;

– *«Frankozavod» (EXW)*. Sotuvchi tovarni o'z hududida berib yuboradi va keyinchalik xaridor hamma xarajatlar va xavf-xatarlarni bevosita o'zi hal qiladi.

Yangi tovarlarni narxlash strategiyalari

Odatda narxni belgilash strategiyalari mahsulot hayotiy sikli o'tishidan boshlab o'zgaradi. Ayniqsa, kirish bosqichida ko'p

umidlarga bog'liq. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarayotgan kompaniyalar ilk bor narxlarni belgilashning qarshi harakatlari bilan to'qnashadi. Ular: *qaymog'ini olish narxini belgilash va bozorga kirish narxini belgilash* kabi ikkita keng strategiyalardan bittasini tanlashi mumkin.

“Qaymog'ini olish” strategiyasi bo'yicha narxni belgilash

Yangi mahsulotlarni kashf qilayotgan ko'plab kompaniyalar bozordan kelib tushadigan daromadlarni asta-sekin ajratib olish uchun yuqori boshlang'ich narxlarni belgilab qo'yadi. Apple kompaniyasi muntazam ravishda “qaymog'ini olish” (qatlam-qatlam qilib kesib olish), deb nomlangan strategiyani qo'llaydi. Kompaniya ilk bor “Apple” nomli telefonini taqdim qilganda uning boshlang'ich narxi 599 AQSh dollariga teng bo'lgan. Telefonlar faqat ularning xaqiqatdan ham xohlagan va yuqori narxda xarid qilishga cho'ntagi ko'targan mijozlar tomonidan obuna bo'lgan. 6 oy o'tgandan so'ng kompaniya o'z moslamasi narxini 8-gigabaytli model uchun 399 dollargacha va 16-gigabaytli model uchun esa 499 dollargacha pasaytirdi. Yil davomida esa kompaniya yana bir bor narxlarni 199 va 299 dollargacha pasaytirdi, hozir esa 8-gigabaytli modelni 49 dollarga xarid qilishingiz mumkin. Shu usul bilan, olmalı kompaniya maksimal darajada bozordagi xar xil segmentlardan o'zining foydasini yashirdi.

“Qaymog'ini olish strategiyasi bo'yicha narxni belgilash- asta-sekin yo'li bilan maksimal darajada bozordagi har xil segmentlardan o'zining foydasini ajratib olish va mahsulotni yuqori narxda sotish uchun uning qimmat (yuqori) narxini belgilash. Kompaniya nisbatan kamroq oladi, lekin foydali sotuvlarni amalga oshiradi

Qaymog'ini olish faqat ma'lum bir shart-sharoit mavjud bo'lganda maqsadga muvofiq hisoblanadi. Birinchidan, mahsulotning sifati va tashqi ko'rinishi uning yuqori narxiga mos kelishi kerak va bu narxda xarid qilishga tayyor turgan xaridorlar soni yetarli darajada bo'lishi kerak. Ikkinchidan, unchalik ko'p bo'lmagan hajmning ishlab chiqarish narxi yanada kengroq ishlab chiqarishga to'sqinlik qiladigan yuqori darajada bo'lmasligi shart. Nihoyat, raqobatchilar bozorga osonlik bilan kirib kelishga va yuqori narxni pasaytirishga qodir bo'lmasliklari shart.

Bozorga kirish strategiyasi bo'yicha narxni belgilash (Kirib borish strategiyasi)

Ba'zi bir kompaniyalar foydali bozor segmentlarni yashirish uchun tovarning yuqori boshlang'ich narxini belgilashdan ko'ra bozorga kirish strategiyasi bo'yicha narxini belgilashni ma'qul, deb bilishadi. Kompaniyalar bozorga tez va chuqur kirib olish uchun – ko'p xaridorlarni jalb etish hamda bozordagi katta ulushga erishish uchun arzon boshlang'ich narxni belgilashadi. Yuqori sotuvlarning hajmlari kompaniyalarga keyinchalik ham narxlarni pasaytirishga sababchi bo'layotgan arzonlashgan narxlar orqali shakllanadi. Masalan, Shved chakana savdo tarmog'i IKEA bozorga kirish narxini belgilash orqali Xitoy bozorida muvaffaqiyatga erishdi.

Xitoyda IKEA ilk bor o'z do'konlarini 2002-yilda ochganda, odamlar do'konlarga o'tlanishdi, lekin uylari uchun furniturani xarid qilish borishmagan. Buning o'rniga ular shunchaki aylanish, tekin hojatxonalaridan foydalanish va konditsioner oldida toza havoda nafas olish uchun yoki qulay stul va displeydagi yotoqda hordiq chiqarish uchun borishardi.

Xitoylik iste'molchilar o'zinig tejamkorligi bilan mashhur xalq hisoblanadi. Xarid qilish fursati kelgan paytda ular IKEAning qalbaki mahsulotlarini olish uchun pastki ko'chalardagi mahalliy do'konlarga to'xtashadi. Injiq xitoylik iste'molchilarni to'lovchi iste'molchilarga aylantirish uchun kompaniya Xitoyda ishlab chiqarilgan o'z mahsulotlarini ko'rgazma zallarida namoyish etishini qo'llab-quvvatlash orqali narxlarni tushurdi. Ba'zi bir mahsulotlarning narxi IKEAning boshqa davlatlarda ochilgan do'konlardagi narxlariga nisbatan 70 foiz tushurilgan. Bozorga kirish narxini belgilash strategiyasi o'zini oqladi. Hozir kompaniyaning keskin tarzda o'sib borayotgan Xitoy bozoridagi ulushi 43 foizga teng va 10 ta eng katta xitoy do'konlaridagi sotuvlarning hajmi 20 foizga oshgan. Bittagina Pekindagi do'kon har yili 6 milliondan ortiq xaridorlarni jalb qiladi. Dam olish kunlarida IKEA magazinlarida odamlar shu darajada ko'pki, xodimlar ularni nazoratga olish uchun maxsus megafonlarni ishlatishadi.



Kirib borish strategiyasi: tejamkor Xitoylik iste'mochilarni jalb qilish uchun "IKEA" narxlarini pasaytirdi. Strategiya ish berdi. "IKEA"ning barcha do'konlarida navbatlar juda uzun. Xodimlar xaridorlarni nazorat qilish uchun megafonlardan foydalanishdi.

Past narxlar bilan bog'liq strategiya uchun bu kabi sharoitlar ma'qul bo'lishi mumkin. Birinchidan, past narx bozorning o'sishiga ta'sir qilishi uchun bozorning o'zi narxlarga o'ta sezgir bo'lishi shart. Ikkinchidan, sotuvlarning hajmi o'sishi bilan birgalikda ishlab chiqarish narxi va yetkazib berish (distributsiya) narxi ham pasayishi shart. Va nihoyat, past narx raqobatdan ogohlantirishi kerak va kirib kelayotgan narxlarning kalkulyatori o'zining past narxli pozitsiyasini saqlab qolishi shart. Aks holda narx ustunligi faqat vaqtinchalik xarakterni ko'rsatishi mumkin.

Tovar miksi bo'yicha narxlash strategiyalari

Mahsulot tovar miksining bir qismi bo'lgan paytda mahsulotning narxini belgilash strategiyasini o'zgartishi shart. Bu holatda firma umumiy tovar miksidan foydani maksimalashtiradigan narxlar tizimini izlashda kerakli choralarni ko'radi. Narxni belgilash mukammal hodisa hisoblanadi.

Chunki har xil turdagi tovarlar talab va narxlar bilan bog'liq va raqobatning turli xil darajalari bilan to'qnashadi.

17.1-jadvalda tovar miksining 5 ta vaziyatini o'rganib chiqamiz, bular: tovar assortimenti doirasida narxni belgilash, yordamchi tovarlarga narxni belgilash, tovarlar to'plamiga narxni belgilash, keraksiz (ikkinchi darajali) tovarlarga narx belgilash hamda tovarlarni qadoqlashga (o'rashga) qaratilgan narxni belgilash.

17.1-jadval

Tovar miksi bo'yicha narxni belgilash

Narx hodisasi	Tarifi
Tovar assortimenti doirasida narxni belgilash	mahsulot yo'nalishiga kiradigan tovarlar o'rtasidagi narx intervalini aniqlash
Yordamchi tovarlar narxini belgilash	asosiy tovar bilan birgalikda sotilgan yordamchi buyumlarning narxini belgilanishi
Majmual tovarlar narxini belgilash	asosiy tovarlar bilan ishlatiladigan qo'shimcha buyumlarga nisbatan narxni belgilash
Keraksiz (ikkinchi darajali) tovarlar narxini belgilash	iste'molchilar e'tiborini tortmaydigan va past narxlarda sotiladigan, qutulish uchun yoki foyda ko'rish uchun mo'ljallangan tovarlarga narx belgilash
Tovarlarni to'plamiga oid narxni belgilash	tovarlar bilan birgalikda sotiladigan tovarlar to'plamiga nisbatan narxni belgilash

Tovar liniyasi doirasida narxni belgilash

Kompaniyalar odatda, yagona tovarlardan ko'ra tovarlar liniya (Product line)larini rivojlantirishni afzal ko'rishadi. Masalan, "Rossignol" kompaniyasi o'zining 7 xil kolleksiyadan iborat, barcha dizayn va kattaliklarini o'z ichiga olgan tog' chang'ilarini, bolalar uchun muljallangan "fun girl" kabi chang'ilar 150 dollardan boshlab, 1100 dollargacha bo'lgan turli xil dizayn va kattalikdagi tog' chang'ilarini taklif qiladi. Kompaniya bundan tashqari Skandinav tog' chang'ilari "liniyasi"ni, "snoubord"larni hamda tog' chang'ilari uchun mo'ljallangan kiyimlarni taklif qiladi. Tovar liniyasi doirasidagi

narxni belgilashda menejer “liniya”dagi turli mahsulotlar o‘rtasidagi farqlarni aniqlash uchun narx intervallarini qo‘llaydi.

Narx yoki qiymat intervallari tovar liniyasidagi tovarlarning narx borasidagi farqlarni inobatga olishi kerak. Bundan tashqari ular iste’molchilarning tovarning har xil xususiyatlari haqidagi tasavvurlarini inobatga olishlari shart. Masalan, “Mr. Clean”ning avtomobillar yuvish firmasida siz mashinani yuvish uchun 6 ta qadoqdan bittasini tanlashingiz mumkin, jumladan, tashqi darajadagi boshlang‘ich qadoq (paket) – 5 dollarli “Bronza”li yuvish, tashqi yuvish, yaltirash va himoya - 12 dollarli “Oltin” yuvish, tashqi va ichki yuvish – o‘z ichiga tashqi va salon ichini yuvishdan boshlab avtomobil shinalarini, kuzov pastidagi korroziya “ingibitor”ni, tashqi himoyani yuvish hamda havoli yuvishni o‘z ichiga olgan 27 dollarli “Yaltirash tizimi” kabi yuvish paketlari mavjud. Mashinani turli xil paketlar orqali yuvishdan maqsad narx farqlarini qo‘llab-quvvatlaydigan qiymat farqlarini anglab olishdir.

Ixtiyoriy tovarlar narxini belgilash

Ko‘plab kompaniyalar **ixtiyoriy tovarlar** narxini belgilash strategiyasini qo‘llaydi va asosiy mahsulot bilan birgalikda ularga qo‘shimcha to‘ldirib turadigan yoki ixtiyoriy tovarlarni sotishga taklif qilishadi. Masalan, xaridor avtomobil navigatsiya tizimini va premium ko‘ngil ochar tizimini buyurtma qilishi mumkin. Sovutgichlarni qo‘shimcha muzlatgich orqali yetkazib berishadi. Va siz yangi kompyuterni buyurtma qilganizda qo‘shimcha buyurtma sifatida protsessorlar seriyalari, qattiq disklar, ulanadigan birikmalar, dasturiy ta‘minotlar kabi takliflardan boshingiz aylanishi mumkin. Bu kabi ixtiyoriy tovar narxini belgilash ancha murakkab muammodir. Kompaniya boshlang‘ich narxga aynan qaysi elementlarni kiritish va qaysi elementlarni qo‘shimcha sifatida taklif qiliyotganini, kerakligini aniqlashi zarur.

Tovarlar to‘plamiga narx belgilash

Asosiy tovarlar bilan birgalikda sotilishi mo‘ljallangan mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi kompaniyalar tovarlar to‘plamiga oid

narxini belgilash strategiyasini qo'llashadi. Misol tariqasida ustara (britva) kartridjlari, video o'yinlar, printer kartridjlari hamda elektron kitoblarni ko'rsatib o'tish mumkin. Asosiy mahsulotlar ishlab chiqaruvchilar (ustaralar, video o'yinlar uchun "konsol"lar, printer va planshetli kompyuterlar)ga muntazam ravishda past narxlarni qo'yishadi va kompleks tovarlarga yuqori (qimmat) narxlarni o'rnatishadi. Masalan, "Amazon" kompaniyasi o'zining "Kindle Fire" planshetini arzon narxlarda, 199 dollarda taqdim etdi, ya'ni hjar bir mahsulot uchun kompaniya 10 dollardan yo'qotdi. Ortiqcha xarajatlarni elektron kitoblar, musiqa hamda moslamalarda ko'rilayotgan filmlarni sotishdan tushadigan tushum orqali o'z yo'qotishlarini qoplashni rejalashtirgan.

Shunga qaramay, narxni belgilash strategiyasini qo'llayotgan kompaniyalar, ehtiyotkor bo'lishlari shart. Asosiy va yordamchi tovarlar o'rtasidagi narxlarning to'g'ri balansini izlash "pistirma"ga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari qimmat (qiymat) qo'shimcha tovarlarni xarid qilish tuzog'iga tushgan iste'molchilar ularni tuzoqiga tushirgan brendlardan qattiq norozi bo'lishlari mumkin. Misol tariqasida siz xaridordan arzon narxda "Gillette Fusion ProGlide" soqol olish ustarasini sotib olganidan so'ng uning kartridjini almashtirishga qanchalik katta summa ketishini bilishini his qilayotganini so'rab ko'ring. Kartridjlar shu darajada qimmatki, hatto qora bozorda qayta sotish uchun malakali o'g'rilarning birinchi darajali nishoniga aylanmoqda.

Bundan tashqari, "Gillette"ning yordamchi tovarlar narxini belgilash strategiyasi "Shik qv Dollar Sheyv Klub" kabi raqobatchilari tomonidan to'g'ridan to'g'ri narx chaqiruvlarning paydo bo'lishiga sababchi bo'lmoqda. Yaqinda paydo bo'lgan "Shik"ning reklama kompaniyasida "Shick Hydro 5 Fusion ProGlide"dan ko'ra eng zo'r narxlardan afzalloqdir, deb ko'rsatib bergan. Shuningdek, to'g'ridan to'g'ri javob bilan "Dollar Shave Club" "Sizga brendli lezviyaga 20 dollar sarflash yoqadimi?" deb so'raganda, - "muqobil sifatida ikkita lezviyali uchun oyiga 1 dollar (yetkazish va tashib berish bilan birga 3 dollar)ga, 4 va 6 lezviyali uchun esa 6 (yetkazish va tashib berish bilan birga 9 dollarga taklif qilayapti.

Xizmat ko'rsatish doirasida esa tovarlar to'plami narxini belgilash strategiyasi ikki yoqqa baravar (munofiqona) narxni belgilash, deb ataladi. Xizmat uchun narx qayd qilingan bojga va o'zgaruvchan koeffitsiyent bojiga bo'linadi. Shunday qilib, "Six Flags" va shunga o'xshash ko'ngilochar bog'ida siz kunlik chipta yoki kirish uchun mavsumiy to'lov bilan birga ovqat va ichkaridagi boshqa xizmatlar uchun qo'shimcha to'lovni amalga oshirasiz.

Keraksiz (ikkinchi darajali) tovarlar narxini belgilash (Asosiy mahsulot narxini tushirish va uni yanada raqobatbardosh qilish uchun keraksiz mahsulotlarga narxni belgilash)

Mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish jarayoni keraksiz mahsulotlarni ishlab chiqarishga olib keladi, agarda ularni qiymati bo'lmasa, ulardan qutilish esa qo'shimcha xarajatlarga olib keladi va bu holat asosiy mahsulotning narxini belgilashga ta'sir qiladi. Keraksiz mahsulotlarga nisbatan narx belgilashni qo'llaganda kompaniyalar ularni sarflangan xarajatlarini qoplash va asosiy mahsulotlar narxini esa yanada raqobatbardosh qilish uchun bu mahsulotlarga talab bo'lgan bozorlarni izlaydi. Keraksiz, ya'ni ikkinchi darajali mahsulotlar o'zidan o'zi foyda keltiradigan mahsulotga aylanishi mumkin – axlat evaziga naqd dollar (daromad) olish imkoniyati mavjud bo'ladi. Masalan, Sietl shahridagi "Woodland Park" hayvonot bog'i eng asosiy axlatlardan biri bo'lmish hayvonlar go'ngini qo'shimcha daromad keltiradigan ideal mahsulotga aylantirishi mumkin.

«Hayvonot bog'idagi axlat bilan o'zi nima bo'layapti?» degan savol yaqinda "Woodland Park" hayvonot bog'i haqida olingan video rolikda so'raladi. Oldin bu savolga javob shundan iborat bo'lganki, bu axlat shaxar axlatxonasiga yiliga 60 000 dollar evaziga olib tashlanardi. Lekin hozir, hayvonot go'ngni astoydil yig'ib undan "Zoo Doo" va "Bedspread brends" markasi ostida Tinch Shimol-G'arbda "eng ekzotik va yuqori darajada qadrlanayotgan reklama qilinayotgan o'g'itni ishlab chiqarmoqda. Xaridorlar ushbu orziqib kutilayotgan go'ngni chelaklarda hayvonot magazinidan sotib olishlari mumkin. Bundan tashqari hayvonot bog'i har yili o'tkazilayotgan Go'ng Festivaliga homiylik qiladi, bu yerda lotereya chiptalarining baxtli egalari qayta ishlangan go'ngni axlat uchun chelak yoki maxsus yuk

mashinalarda sotib olishlari mumkin. “Hayvon go‘ngidan qilinadigan o‘t va pul mavjud”, deb tushuntirayapti Den Korum, “Woodland Park”ning o‘g‘iti va uni qayta ishlash bo‘yicha mas‘ul xodim (Go‘ng Shaxzodasi, chiqindilar Imperatori, yoki shunchaki Doktor Go‘ng nomlari orqali mashhur bo‘lgan shaxs). “Zoo Doo”ni sotish tufayli bog‘ axlathonalardan yiroqlashdi, shuningdek, bu hodisa atrof-muhit uchun ham foydalidir. Bundan tashqari hayvonot bog‘i uchun ham bu ancha yaxshi holat, chunki chiqindi mahsulotlariga ketadigan xarajatlarni saqlagan xolda har yili 15-20 ming dollarga teng daromadga ham erishilmoqda.

Tovarlar to‘plamiga oid narxlarni belgilash

Tovarlar to‘plamiga oid narxlarni belgilash strategiyasi orqali sotuvchilar doimiy ravishda bir nechta mahsulotlarni birlashtirish va bu to‘plamni pasaytirilgan narxlarda sotishadi. Masalan, fast-fud restoranlari burger, fri va sovutilgan ichimlikni birga qo‘shilgan yagona ovqat sifatida sotishadi. “Bath&Body Works” esa o‘zining sovun va losonlar uchun uch karrali kelishuvlarini taklif etadilar (masalan, 10 dollar evaziga 3 ta antibakterial sovun).

Comcast, Time Warner, Verizon, hamda boshqa telekommunikatsion kompaniyalar TV-xizmatlarni, telefon xizmatlarini hamda yuqori tezlikdagi Internet-aloqani umumiyLashtirgan holda past narxlarda birlashtirishadi. Narxlarning bunday birlashishi mahsulotlar sotuvini rag‘batlantiradi va bunday holatda iste‘molchilar xarid qilmasligi mumkin, lekin ularni yagona qadoqni sotib olishga majbur qilish uchun umumiy narxlar sezilarli darajada past bo‘lishi zarur.

XVII bob bo‘yicha qisqa xulosalar

Narx, deb tovarning qiymatiga aytiladi. Mehnat sarfi bozor uchun ishlab chiqarilgan va iste‘mol qobiliyatini qondirish holatiga ega bo‘lganda tovar bo‘la oladi. Tovarniig qiymati tovarga sarf etilgan jonli mehnat qiymati bilan ko‘proq namoyon bo‘ladi, tovarga qo‘yiladigan narx unga ketadigan barcha xarajatlarni o‘zida aks ettiradi. Narx siyosati marketingga kirib borishda eng asosiy

instrument bo'lib hisoblanadi hamda marketingning asosiy prinsiplaridan biri bo'lib qoladi.

Bozorda narx uchta guruh omil natijasida shakllanadi:

1. Talab (bozorda o'xshash tovarlar mavjudligi va ularga bo'lgan narxlar, bozorga kirish, xaridorlar daromadlari, talablar).

2. Xarajat (ishlab chiqarish xarajatlari, marketing xarajatlari, foyda).

3. Raqobat omillari (tarmoqdagi firmalar soni, aynan o'xshash import tovarlari, raqobatchilar tovarlariga bo'lgan narxni bilishi).

Asosiy narxni belgilash uslubi quyidigilardan iborat:

- narxlashtirish masalasi qo'yiladi,
- talabi aniqlanadi,
- xarajatlari baholanadi
- raqobatchilar va narx tahlil qilinadi,
- narxlashtirish uslubi tanlanadi,
- oxirgi natijaviy narx o'rnatiladi.

Narx belgilashning qiyinligi muayyan darajada mahsulotning yangiligi darajasiga ham bog'liq, bu daraja esa uchga bo'linadi:

- eng yangi mahsulot
- texnikaviy ilg'or mahsulot
- original bo'lmagan (yangi taqlidiy) va o'rinbosar mahsulotlar.

Tayanch iboralar

Bozor-narx, demping narx, nufuzli narx, narx siyosati, narx qayishqoqligi, raqobat narx.

Nazorat uchun savollar

1. Narx deganda nimani tushunasiz?
2. Narxga ta'sir etuvchi omillar nimalardan iborat?
3. Narxlashtirishning maqsadlari nimalardan iborat?
4. Yuqori narx strategiyasi qanday o'rnatiladi?
5. Past narx strategiyasi, deganda nimani tushunasiz?
6. Tovarning hayotiylik sikli davomida mahsulot narxi qanday o'rnatiladi?

7. Narx qanday o'rnatiladi?

8. Narxni belgilash omillari nimalardan iborat?

Kompaniya keysi: “Amazon” “Walmart”ga qarshi: Narx ustuda onlaynda raqobatlashish

O'n yillar oldin, hech kim Amazon Walmartga nisbatan xavf tug'dirishi mumkin, degan fikrga ishonmagan bo'lar edi. Chunki o'sha vaqtlarda Walmart quyosh nuri ostidagi har narsani sotadigan dunyoning eng katta chakana sotuvchisi edi. Amazon esa onlayn orqali endigina rivojlanib kelayotgan faqatgina kitoblar va CDlar sotadigan sotuvchi edi. O'sha vaqtlarda Walmartning foydasi Amazonnikiga qaraganda 120 marotaba ko'p edi.

Lekin o'n yil ichida nimalar bo'lishini hech kim bilmaydi. Garchi Walmart hali ham shaxsiy sotuv qismini egallab va dunyodagi eng katta sotuvchilarga ega bo'lsa ham, Amazonning o'sish darajasi uni eski yirik kompaniyalardan biriga o'xshatib qo'ydi. Hozirgi kunlarda hamma bu ikki sotuvchilarni taqqoslashga o'rganib qolgan. Ali ning raqobatdishi Frazier. Cokeniki Pepsi. Yankees larniki esa White Sox. Va endi bu ikki og'ir vazndagi sotuvchilar bir-birlari bilan onlaynda jang qilishmoqda. Tanlangan qurol qanday narxlar – albatta, ularning eng kam xarajatli kompaniya ekanliklarini hisobga olgan holda.

Walmart va Amazon o'rtasidagi narxlar jangi uch yil oldin, yangi kitoblar va DVDlarga beriladigan yangi onlayn narxlar ustidagi jangdan boshlangan edi. Keyin bu tezlik bilan video o'yinlar, mobil telefonlar va hattoki, o'yinchoqlarga o'tdi. O'rtada esa faqatgina ikki kompaniyaning kelajagi emas, balki boshqa o'sha mahsulotlarni ishlab chiqarib shaxsiy yoki onlayn sotishni xohlagan kompaniyalarniki ham bordi. Narxlar strategik muhim qurol yoki o'zingizga qaytib keluvchi o'tkir qilich ham bo'lishi mumkin.

Amazon “onlayndagi Walmart” bo'lmoqchi va u maqsadga erishish uchun to'g'ri yo'lga tushib oldi. Garchi o'tgan yili Walmartning umumiy sotuvi Amazonning 48 \$ billiondan to'qqiz barobar ko'p – 444 \$ billion bo'lgan bo'lsada, Amazon.com ning onlayn sotuvi Walmart.com nikiga nisbatan to'qqiz barobar ko'p

bo'ldi. Qo'shimcha Amazon.com AQSH fuqarolarining 100 milliondan ortig'ini Walmart.comnikiga nisbatan 2 barobarini o'ziga jalb etadi. Bir statiskaning natijalariga ko'ra AQSh is'temolchilarning ikkidandan bir qismi onlayndan xarid qilsa xaridlarini Amazon.com dan qarash bilan boshlashar ekan.

Nima sababdan bu Walmartni xavotirga solmoqda? Umumiy olib qaraganda, AQSh dagi xarid jaroyonlarining faqatgina 7% onlayn orqali bo'ladi. Walmart ko'plab iste'molchilarni o'zining 4400 dan ortiq shaxsiy do'konlarida qulay narxlarni taklif qilish orqali jalb etadi. Taqqoslaganda, Amazon o'zining nomini do'konga borib arava sudarashdan ko'ra uyda bir tugmani bosishni afzal ko'ruvchi chekka qishloq aholisiga sotish orqali chiqargan.

Lekin bu raqobat kurashi bugungi kun haqida emas, balki kelajak haqidadir. Garchi Walmartning standartlari bo'yicha kichkina bozor bo'lsada, onlayn bozor keyingi o'n yil ichida o'sib, AQSh umumiy sotuvining 15% ni tashkil etadi. Va Amazon.com yanada onlayn bo'shlig'ini egallaydi. O'tgan yili Amazon.comning sotish darajasi 40% ga oshdi (oldingi yilnikiga solishtirganda). Bundan ham muhimi Amazonning Walmartdagi ko'plab elektronika va umumiy narsalar bilan bahslasha oladigan mahsulotlari o'zining umumiy sotuvidan ham tezroq o'sib bormoqda.

Jang boshlandi

Amazon deyarli hamma narsani onlayn sotishga bo'lgan chegarasiz orzusini ko'rsatdi. Hammasi faqatgina kitoblar sotish bilan boshlangan edi. Lekin hozir u kitoblar, kinolar va musiqadan tortib iste'molchi elektronikalari, uy va bog' uskunalari, kiyim-boshlar, taqinchoqlar, o'yinchoqlar, uskunalar va hattoki, yeguliklargacha bo'lgan mahsulotlarni sotmoqda. Zappos.com va Diapers.com kabi onlayn sotuvchilarni qo'lga kiritishi uning bunday tez kengayishiga katta hissa qo'shdi. Bu onlayn sotuvchi o'zining nomi ostida mahsulotlar chiqarishni boshladi. Agarda Amazon.com ning kengayishi shu tarzda davom etsa va onlayn sotuv o'sishi taxmin qilinganidek bo'lib chiqsa, onlayn sotuvchi Walmartning biznesdagi noni kamaytirib boraveradi.

Lekin Walmart ham bahsni jangsiz berib qo'yadiganlardan emas. O'rniga u Amazonning shaxsiy zonasi onlayn sotuvga hujum qilmoqda. Agressiv narxlash orqali u endi iste'molchi onlaynda sarflaydigan har bir dollar uchun jang qilmoqda. Walmart birinchi hujumini 2009-yilning dam olish sezonida boshladi. U 10 ta eng yaxshi sotilayotgan kitoblarga oldindan zakaz olishni boshlaganini va narxlari o'ta past va qulay 9.99 \$ ekanligini e'lon qildi. Bu Amazon allaqochoq elektron kitoblariga o'zining Kindle da qo'yayotgan narx edi. Ushbu jarayonni yanada davom ettirish maqsadida Walmart.com yana 200 taga yaqin kitoblarning narxlarini 50% ga tushirdi, bu qaysi o'z navbatida, Amazon.com ning narxlarining ham tushishiga sabab bo'ldi. Amazon.com Walmartning 10 ta orzon sotilayotgan kitoblarinig narxlariga o'zinikini moslashtirishini aytganida narxlar jangi boshlangan edi. Walmart.com narxlarni 9.00 \$ ga tushirdi va Amazon.com buni qaytardi va keyin Walmart.com yana narxlarini 8.98 \$ ga kamaytirdi.

Narxlarning bunday tushushi 59-74 % ni tashkil etardi lekin Barnes&Noble kabe kitob do'konlarida emas bu ko'rsatkich 30 dan 40 %gacha edi. Aslida Walmart va Amazon narxlarini xarajatlaridan ham pastroqqa, boshqacha qilib aytganda yo'qotilish ko'rayotgan yetakchilarga aylanib qolishgan edi va ular shu past narxlar orqali xaridorlarni o'zlariga og'dirish va ularni qimmatroq narsalarni xarid qilishga undashar edi.

Bungungi kunda kitoblar ustudagi narxlar jangi davom etmoqda. Va bu jang faqatgina ikki jangchilarga ta'sir ko'rsatib qolmay ularning butun kitoblar guruhiga ta'sir ko'rsatmoqda. "Agarda sizning mahsulotingiz bunday chakana sotuvchilar tomonidan sotilsa, u o'zining qiymatini yo'qotadi" deydi bir yozuvchi. Uzoq muddatda bunday narxlar bu mahsulotlarni ishlovchi kompaniyalarga ham va uni sotuvchilarga ham zarar bo'ladi. Narxlar iste'molchiga beriladigan baho bilan birga yuradi, deydi yana bir yozuvchi.

Narxlar jangi faqatgina kitoblar ustuda bo'lmayapti. Agarda siz Walmart.com va Amazon.com dagi narxlarni solitirib ko'rsangiz narxlar jangi ko'plab mahsulotlar ustuda bo'layotganini payqaysiz. Garchi Walmart past narxlashni boshlab bergan bo'lsada, ko'rinib turibdiki, Amazon.com o'zining kam xarajatli ekanligi va do'kon

binosi ijarasi kabi xarajatlardan xolis ekanligi bilan Walmartni bu jangda mag‘lub etishi mumkin.

Kim bu jangda iste‘molchilarning yuragidan va hamyonidan joy oladi? Albatta, past narxlar muhim omil hisoblanadi. Lekin iste‘molchilarning har doim o‘zgarib turadigan xarid qilish va sotib olish xislatlarini hisobga olganda, narxlarning o‘zi yetarli bo‘lmaydi. Keling bu ikki jangchilar qanday tayyorgarlik ko‘rganini kuzataylik.

“Walmart”: sotib olishning yanada ko‘proq yo‘llari

Narxlarni pastlashtirishga kelganda Walmart yillar mobaynidagi tajribada, ishni olib borishda va ta‘minotchilar bilan muloqotda kuchga egaligi bilan ustunlikka ega. Lekin Walmart onlayn sotuvda katta o‘zgarishlar qilishga bel bog‘lagan. Garchi Walmartning umumiy sotuv o‘sishi bir tekisda bo‘lsada, uning onlayn sotuvdagi o‘sishi juda ham katta tezlikga bormoqda. Kompaniyaning sotuvdagi o‘sishi deyarli ikkilandi. O‘tgan yili va Walmart.comga kiruvchi xaridorlarning soni 26% ga ya‘ni 42 millionga oshdi.

Walmart Amazon ustudan bir necha ustunliklarga ega. Uning ko‘plab joylarda shaxsiy do‘konlari va sifatli onlayn ko‘rinishi iste‘molchilarga harid qilish uchun ko‘proq yo‘llarni taklif qilmoqda. Iste‘molchilar onlayn sotib olishadi va mahsulot uylariga yetkazib beriladi. Yoki ular mahsulotni onlayn orqali sotib olib va keyin uni do‘konlardan olib ketishlari mumkin. Mahalliy do‘konda sotiluvchi mahsulotlarni esa iste‘molchilar o‘sha kuniyoq olib ketishlari mumkin. Va Walmart yaqinda bankda hisob raqami bo‘lmagan va onlayn orqali harid qila olmaydigan iste‘molchilar uchun “Naqd to‘lov” xizmatini ishga tushirdi.

Walmart o‘zining iste‘molchilarini hech qaysi boshqa sotuvchi bera olmaydigan onlayn va oflayn sotuvni faqatgina u berayotganini his qilishlarini istaydi. Walmart o‘zing kelajak rejalarida xaridorlar o‘z uylarida turib har qanday onlayndagi va do‘kondagi mahsulotlarni sotib olishgalini tasavvur qiladi.

“Amazon”: hamma asoslarni to‘ldirmoqda

Amazon ham o‘zining ustunliklariga ega. Boshlovchilar uchun Walmart tez o‘sib kelayotgandir, lekin Amazonning hozirgi holati

Walmartga uni quvib yetishiga hech ham imkon bermaydi. O'tgan yili Walmart o'zining foydasini ikki marotabaga ko'targanida 2\$ yoki 3\$ millionni tashkil etardi lekin Amazonning onlayndagi foydasi esa 10\$ millionni tashkil etgan. Agarda Amazon shu ketishida bo'lsa u Walmart 36 yilda bosib otgan yo'lni, ya'ni 100 \$ billion lik savdo qilishni 22 yilda bosib o'tadi. Va ana shunda Amazon iloji yoq narsani qilgan bo'ladi, ya'ni AQShdagi eng katta 2chi sotuvchiga aylanadi.

Amazon shuningdek o'zining DNA sida har xil o'zgarishlarga ega. U onlayn savdo-sotiqni strategiyasining asosi, deb biladi. U boshidanoq texnologiyasini iste'molchining hayotning har bir qismini egallashi uchun katta mablag'lar sariflagan.

O'zining eng taniqli nomiga qo'shimcha, Amazon.com Walmartdan ko'ra ko'proq turli buyumlarga va iste'molchida yaxshi taassurot qoldirish xislatlariga ega. Uning eng yaxshi darajada moslashtirilgan tarqatish sistemasi xaridorlarga tovar yetkazib borishni tezlashtiradi. Va Amazon Prime bilan bu hattoki, yanada tezroq va bepul.

Ikki tomonli o'tkir qilich

Hozircha narxlar Walmart va Amazon urushishida eng muhim qurol bo'lib xizmat qilmoqda. Lekin uzoq kelajakda e'tiborsiz narxlarni kamaytirish Walmart va Amazon uchun yaxshidan ko'ra ko'proq zarar keltirishi mumkin. Narxlarning urushi mahsulotni yoqimsiz, past baholi buyumga aylantirib qo'yishi mumkin (misol uchun, DVDlar haqida o'ylab ko'ring). Va onlaynda savdo qilish bu faqatgina past narxlarni olishdan iborat emas, hattoki, bugungi kunning iqtisodiyotida ham. Xullas iste'molchining ishonchini faqatgina past narxlarni berish orqali qozonib bo'lmaydi, shuningdek, sotuvchi tezlik, qulaylik va umumiy sotish haqida ham o'ylab ko'rishi kerak.

Hozircha ikki sotuvchi asosan Walmart faqatgina narxlar ustuda jang qilmoqchi. Amazonning bosh ish yurituvchisi Jeff Bezos aytganidek, bunday katta olamning bozorida hamma uchun joy topiladi. Lekin, Walmartning oldingi direktori va hozirgi ish yurituvchisi Paul Vazquezning aytishicha, biroz vaqtdan keyin Walmart onlayn dunyosini ham o'ziniki qilib oladi. Narxlash bu

yo'lda asosiy qurol bo'ladi.“ Bizning kompaniyamiz past narxlarga asoslangan” deydi Vazquez raqobatni o'ziga olgan holda. “Hattoki kitoblarda biz eng past narxli yetakchiga aylanmagunimizcha davom etaveramiz.Va biz bu ishni har bir kerak bo'lgan mahsulot bilan qilamiz. Bizning kompaniyamiz past narxlarga asoslangan.”Hali ham bunday past narxlar yetarlimikan, degan savol javobsiz qolmoqda.

Nazorat uchun savollar

1. Walmart va Amazon uchun past narxlarning o'zi kerakmi yoki bu ularning strategiyasimi?

24. Yetakchilik uchun bo'ladigan jangda past narxlar qanchalik muhim? Amazon va Walmart beradigan boshqa qulayliklar esa qanchalik muhim?

XVIII BOB. MARKETINGDA KOMMUNIKATSION SIYOSAT

18.1. Talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirishning mohiyati

Tovar sotilishi uchun xaridor to'lov qobiliyatiga ega, tovar esa unga zarur bo'lishi kerak. Shuning uchun talab «To'lov qobiliyatli ehtiyoj» ham deb ataladi.

Tovarni sotib olishda insonlar ma'lum ehtiyojlarini qondirishni nazarda tutadi. Shu sababli tovarning sifat ko'rsatkichlari to'g'risida axborot zarur. Bozorga kirish firma uchun mas'uliyatli davr, uning tovarlari haqida hali ma'lumotlar berilmagan. Bo'lajak iste'molchi quyidagi axborotlarni olishi shart:

- tovarning borligi va sotilish joyi;
- qaysi ehtiyojlarni qondirishga qaratilganligi;
- iste'mol qiymatining asosiy ko'rsatkichlari;
- xaridorlarni qoniqtirmay qolgan holda ularni himoya qilish kafolatlari.

Bo'lg'usi xaridorlarga axborotlar yetkazish uslublari quyidagilar:

1. Reklamalar (radio, televideniye, yozma).
2. Ko'rgazmalar o'tkazish.
3. Yig'ilishlar, anjumanlar va filmlar orqali yetkazish va boshqalar.

Axborotga ega bo'lmagan xaridorlarga murojaat qilish ularning talabini uyg'otadi va tovarni sotib olishga undaydi.

Talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirishda to'g'ri marketingning ahamiyati katta.

To'g'ri marketing – bu marketingning dialogik tizimidir, ya'ni sotuvchi xaridor bilan suhbatlashib, oxiri xaridorni buyurtma borligiga ishontiradi. To'g'ri marketingning afzallik tomoni shundaki, siz o'z xizmatigingiz natijasini o'z ko'zingiz bilan qurishingiz mumkin.

Telemarketing bu to'g'ri marketingning bir shakli bo'lib, bunda mijoz bilan telefon orqali muloqot qilish tushuniladi. Telemarketingdan foydalanganda telefon qilish vaqtini to'g'ri tanlash kerak. Mutaxassislarning fikricha eng optimal vaqt kunduzi soat 10 dan keyin va tushdan keyin soat 14-17 hisoblanadi.

Sotishni rag'batlantirish – bu ma'lum bir muddatda sotish hajmini oshirish maqsadida turli rag'batlantirish vositalaridan foydalanish hisoblanadi. Bu rag'batlantirish vositalariga: mukofotlar, chegirmalar, ketma-ket tovarni sotib olgani uchun sovg'alar, lotareya va o'yinlar o'tkazish, tovar bilan qo'shimcha narsalar qo'shib berish, bepul etkazib berish va o'rnatish, ma'lum muddatda sotilgan tovarga bepul xizmat ko'rsatish va boshqalar kiradi.⁵⁶

Sotishni rag'batlantirishda tovar to'g'risida ma'lum darajada axborotga ega bo'lmagan iste'molchilarga murojaat qilinadi. Shuning uchun rag'batlantirish siyosatining vazifasi - ularda firma tovarlarini keyingi vaqtda sotib olishga ishtiyiq tug'dirish hamda doimo aloqada bo'lishga chiqarishdan iborat. Odatda talabni shakllantirish tadbirlari iste'molchilarga va sotuvchilarga qaratilgan bo'ladi. Iste'molchilarni rag'batlantirish ularga sezilarli tijorat imtiyozlari berishni ko'zda tutadi:

- tovarni sotib olish hajmiga va doimiy aloqada bo'lib turishga beriladigan imtiyoz;
- turli shakldagi qarzlarga tovar sotish;
- tovarning ko'p hajmda xarid qilinishini ko'zlab namunalarni bepul tarqatish;
- tovarlarni vaqtincha ishlatish uchun bepul berish;
- ishlatilgan tovarni ma'lum shartlar bilan qabul qilish;
- yangi tovarlarni bo'lajak xaridorlarga namoyish etish;
- tovar ishlab chiqaruvchi korxonalariga tashriflarni uyushtirish;
- yangi tovarlarning bozorga kiritilishiga bag'ishlangan matbuot konferensiyalari o'tkazish;
- tovar narxini keskin tushirish to'g'risidagi radio, televideniye va matbuot orqali e'lonlar.

⁵⁶ Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjaeva Sh.D. Marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2010. 167 b.

Tovarlarga bag'ishlangan rag'batlantirish siyosati ularning sotib oluvchi xaridorlari turiga bog'liq. Vositachilarni rag'batlantirish, ularning faolligini va tashabbuskorligini oshirishga hamda iste'molchilar doirasini kengaytirishga mo'ljallanadi. Talabning shakllanishi va sotishni rag'batlantirish siyosati tovarning bozordagi hayotiy bosqichlariga muvofiq kelishi bilan har biriga mos mazmun bag'ishlashi shart.

Bozorga kirish davrida agar firma birinchi marotaba bozorga kirib borayotgan bo'lsa, unda alohida strategiya ishlab chiqiladi. Odatda, quyidagi 4 xil marketing strategiyasidan foydalaniladi:

1. Jadal (shiddatli) marketing

Buni ko'pchilik xaridorlar - tovar to'g'risida ma'lumotga ega bo'lmagan yoki bo'lgani ham uning yuqori narxidan ta'sirlanmagan holda ishlatadi. Xaridorlarni jalb qilish, ularning talabini shakllantirish tadbirlari o'tkazishga katta mablag' ajratish orqali uyushtiriladi. Tovarning ham narxi yuqori o'rnatilib, ko'p foyda olish nazarda tutiladi.

2. Bozorga tanlov asosida kirish uslubi

Uning hajmi katta bo'lmagan holatda ishlatiladi. Tovar ko'pchilikka noaniq, unga yuqori narx qo'yilsa ham xaridorlar sotib olishi mumkin. Raqobatchilar bozorda juda oz va shuning uchun talabni rag'batlantirishga kam xarajat qilib, ko'proq foydaga erishish mumkin.

3. Bozorga keng ko'lamli kirib borish uslubi

Bozorning hajmi katta, tovar haqida xaridorlar kam taassurotga ega va uning narxi balandligiga rozi bo'lmagan davrda ishlatiladigan uslub. Undan tashqari raqobat kuchli, tovar ishlab chiqarishni ko'paytirish natijasida uning tannarxi pasayadi va «narxlar jag'i»ga imkon yaratadi. Rag'batlantirishga ko'proq mablag' ajratishga imkoniyat yaratiladi.

4. Sust marketing uslubi bilan bozorning hajmi katta bo'lganda, xaridorlar tovarni yaxshi bilsada, kamroq xarajatlar qilib, pastroq narx orqali, raqobat kam sharoitda muvaffaqiyatga erishiladi.

Tovar bozorining o'sish bosqichida bozorga kirgan tovar bilan iste'molchilar ko'proq tanishgani tufayli raqobatchilarni siqa boshlaydi. Agar bozor katta bo'lsa, raqobatchilar ham bizning tovarga

o'xshash tovar ishlab chiqara boshlaydi. Raqobatchilarga qarshi bozorga o'sha tovarning yangi-yangi turlari va yangi xaridorlari uchun ishlab chiqiladi. Shu davrda ayrim tovarlarning modelini yangilash va talabni shakllantirishning har xil tadbirlari o'tkaziladi.

Reklamada tovarning amaliyotdagi iste'molchilar tajribasida sinalgan xususiyatlari ko'proq yoritiladi, imtiyozlar va narxni pasaytirishgacha qo'llaniladi.

Tovar bozorining yetilish (pishgan) davrida tovarning to'la assortimenti bozorga kiritilgan va 50 foizdan ortiq xaridorlar kerakli tovar bilan ta'minlangan bo'ladi. Endi tovarni asosan konservativ dunyoqarashli xaridorlar sotib olishadi. Talabni rag'batlantirish tadbirlari asosan tovarning foydaliligini yoritishga qaratiladi.⁵⁷

Tovar bozorining to'yinishi davrida tovar asosan sotilishi bozorda iste'molchilarning qaytadan xarid qilishlari hisobiga amalga oshiriladi. Talabni rag'batlantirish siyosati samara bermay qoladi. Shuning uchun bozorda yaxshi talabga ega tovarlar qoldiriladi. Ammo reklama susaytirilmay, aksincha kuchaytiriladi. Narx pasaytirilib, tovar ko'pchilik xaridorlarga yaqinlashtiriladi.

Tovar bozorining tushkunlik davrida talabni va sotishni rag'batlantirish tadbirlari shu tovar uchun to'xtatiladi. Sotuvchilarga qaratilgan rag'batlantirish tadbirlari asosan tovar sotilishi hajmini ko'paytirish maqsadida olib boriladi:

- pul mukofoti berish;
- qo'shimcha dam olish kunlari, firma hisobidan sayohatlarga borish;
- qimmatbaho sovg'alar;
- ma'naviy rag'batlantirish;
- korxonada faoliyati reklamasi;
- xayriya ishlarida faol qatnashish va boshqalar.

Talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirishda «publik rileyshnz» (Public relations-PR) tadbirlari katta yordam beradi. Bu atama «jamoatchilik bilan murosa» ma'nosini beradi, «publik rileyshnz»ning turli ta'riflari bor, ulardan eng muvaffaqiyatlisi bu atamani jamiyatda tovar va firma haqida yaxshi taassurotlar yaratish

⁵⁷ Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjaeva Sh.D. Marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2010. 167-b.

maqsadlarida o'tkaziladigan tadbirlar majmuyi deb ta'kidlaydilar. «Pablik rileyshnz» va marketing bir-birini to'ldiradi. «Pablik rileyshnz» yashirin shakldagi reklamaning bir turi bo'lib, maqsadga muvofiqligi va tadrijiyligi bilan ajralib turadi. Agar pasayib borayotgan talab sharoitida reklama faroliyati to'xtatiladigan bo'lsa, «Pablik rileyshnz» ni firmaning bozorga o'rnatishidan boshlab to uning bozorda bo'ladigan oxirgi kuniga qadar o'tkazish zarur.



Jamoatchilik bilan aloqalar: “NHLBI”ning “Yurak haqiqati” kompaniyasi ayollardagi yurak kasalligining xavfi haqida xabardorlikni oshirishda ta'sirli natijani namoyon etdi.

Jamoatchilik bilan aloqalarning yana bir ommaviy siljitish vositasi kompaniyaning turli jamoatchilik bilan yaxshi aloqalar qurishga yo'naltirilgan faoliyatlardan tshkil topadi. “PR” bo'limlari quyidagi funksiyalarni bajaradi:

-*Matbuot bilan aloqalar:* Biror-bir shaxsga, tovarga yoki xizmatga omma etiborini jalb etish uchun axborotni shakllantirish va uni yangiliklar mediasiga joylashtirish:

-*Tovar oshkoraligi:* alohida tovarni ommaga tanishtirish:

-*Jamoatchilik masalalari:* mahalliy va milliy jamiyat bilan aloqalar o'rnatish va uni saqlab qolish:

-Ta'sir etish: qonunchilik va tartiblarga ta'sir etish uchun hukumat a'zolari yoki yuristlar bilan aloqalar o'rnatish va uni saqlab qolish;

-Investorlar bilan aloqalar: moliyaviy jamiyatda aksiyadorlar va boshqalar bilan aloqalarni saqlab qolish;

-Rivojlantirish: moliyaviy yoki ko'ngilli yordam olish uchun homiylar yoki notijorat tashkilotlari bilan ishlash.

Jamoatchilik bilan aloqalar tovarlarni, odamlarni, joylarni, g'oyalarni, faoliyatlarni, tashkilotlarni va xatto millatlarni targ'ib etishda foydalaniladi. Kompaniyalar "PR"dan iste'molchilar, investorlar, media va jamoatchilik bilan yaxshi munosabatlar o'rnatishda ham foydalaniladi. Savdo uyushmalari "PR"dan tuxumlar, olmalar, kartoshkalar, sut, va hatto piyoz kabi oziq-ovqat tovarlariga qiziqishlarni qayta shakllantirishda foydalanishadi. Masalan, "Vidalia Onion Committee" "PR" reklama kompaniyasini bolalar uchun piyozni muvafaqqiyatli targ'ib etishda "Dream Works"ning "Shrek" obrazidan foydalangan holda ishga tushirdi. Hattoki, hukumat tashkilotlari ham "PR"dan xabardorlikni shakllantirishda foydalanadi. Masalan, Milliy yurak, o'pka va qon Instituti (NHLBI) ayollarning yurak kasalliklari haqida xabardorlikni hosil qilish uchun uzoq muddatli "PR" kompaniyasiga homiylar qildi.

Yurak kasalligi ayollarni noumid qiladigan birinchi raqamli qotil hisoblanadi. Bu turdagi kasallik saratondan ko'ra ko'proq xavfli. 2000 respondent o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijasi faqat 34 foiz ayollar buni bilishlarini aniqladi. Ko'pchilik odamlar bunday kasallik ko'proq erkakalarga xos, deb o'ylashar ekan. 2002-yilda "NHLBI" ayollar o'rtasida bunday kasallik haqida xabardorlikni oshirish va uni muhokama qilishlari uchun "Yurak haqiqati" nomli "PR" kompaniyasini ishga tushirdi.

Jamoatchilik bilan aloqalarning ta'siri va ahamiyati

Jamoatchilik bilan aloqalar jamoatchilikni xabardor etishda reklamadan ko'ra ko'proq ta'sirga ega. "PR"dan foydalanishda kompaniya media vaqti va joyi uchun pul to'lamaydi. Uning o'rniga u tadbirlarni boshqaruvchi va axborotni ishlab chiquvchi hamda uni

aylantiruvchi xodim uchun to'laydi. Agar kompaniya qiziqarli tadbir yoki voqea tashkil qilsa, u bir necha media kompaniyalar tomonidan namoyish etilishi mumkin va bu millionlar sarf etiladigan reklama bilan bir xil ta'sirga ega. Shuningdek, jamoatchilik bilan aloqalar iste'molchilarni jalb etish kuchiga ega va ularni brendni shakllantirish hikoyasining ishtirokchisiga aylantiradi.

“PR” natijalar ba'zida juda ajoyib bo'ladi. “Apple”ning “iPad” va “iPad2”larini chiqarishiga e'tibor qarating:

“Apple”ning “iPad”i tarixdagi eng muvaffaqiyatli yangi tovar ishlab chiqilishi bo'ldi. Eng qiziqarlisi, eng yirik tovarlar bozorga chiqarilishidan oldin reklama kompaniyalari bilan ishga tushirilsa, “Apple” bu ishni reklamasiz amalga oshirdi. Umuman, uning o'rniga, u shunchaki “PR” chirog'ini yoqdi. U iPad” haqida oldindan mulohazalar va fikrlarni tarqatish orqali shov-shuv oyini tashkil etadi. Tovarni bozorga tanishtirilishi vaqtida televideniya namoyish etish muhokamalariga bag'ishlangan shov va boshqa tadbirlarni tashkil etadi. Bu jarayonda “PR”ning o'zi orqali, “iPad” iste'molchilar hayratini, media shov-shuvlar va tovar uchun uzun navbatlarni shakllantirdi. Birinchi kunning o'zida kompaniya 300 mingdan va bir oyning ichida 2 milliondan ortiq gadjetlarini sotishga muvaffaq bo'ldi. “Apple” xuddi shu harakatlarini bir yildan so'ng “iPad2”da takrorladi va haftaning oxirida 1 milliondan ortiq qurilmalarini sotdi.

Uning kuchli jihatlari qaramay, “PR” o'zining tarqoq harakati va cheklanganligi bilan marketingning arzandasi hisoblanadi. “PR” asosan kompaniyaning bosh shtab kavatirasida joylashadi. Uning xodimlari doimiy ravishda aksiyadorlar, xodimlar, qonunchlar va nashriyotlar kabi turli jamoatchiliklar bilan ishlaydi. Bundan tashqari marketing menejerlari va “PR” amaliyotchilari har doim ham bir tilda gaplashmaydi. “PR” amaliyotchilari o'z ishlarini shunchaki muloqot jarayonidan iborat deb bilsalar, marketing menejerlari reklama va “PR” brendni shakllantirishga, sotuv va foydaga hamda mijozlarni jalb etish va ular bilan munosabatlar o'rnatishga qanday ta'sir etishiga ko'proq qiziqadilar.

Biroq bunday vaziyat asta-sekin ozgarmoqda. “PR” ko'pchilik firmalar umumiy marketing byudjetining faqatgina kichik qismini tashkil etsada, u brendni shakllantiruvchi qudratli vosita hisoblanadi.

Bugungi raqamli asrda reklama va “PR” ortasidagi chiziq yo‘qolib bormoqda. Masalan, brend Web saytlari, bloglar, onlayn ijtimoiy tarmoqlar va tez tarqaluvchi brend videolari reklama harakatlarimi yoki “PR“ harakatlarimi? Ikkalasi ham. “PR” reklama bilan mijoz munosabatlarini o‘rnatish va brendlarni shakllantirishga ko‘mak beruvchi integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyasi dasturi doirasida qo‘lma-qo‘l ishlashi kerak.

Asosiy jamoatchilik bilan aloqalar vositalari

“PR” bir nechta vositalardan foydalanadi. Eng asosiy vositalaridan biri *yangiliklardir*. “PR” mutaxassislari kompaniya va uning tovar yoki xizmatlari haqida ajoyib yangilikni yaratishadi yoki topishadi. Ba’zida yangilik hikoyasi tabiiy hosil bo‘ladi. Ba’zida esa “PR” xodimi yangilikni xosil qilish uchun tadbir yoki faoliyatlarni taklif etishi mumkin, yana boshqa muhim vositasi *maxsus kechalar yoki tadbirlar* hisoblanadi. Ular maqsadli jamoatchilikni qiziqtirish va ularga yetish uchun konferensiyalar va nutqlar, press turlar, muhtasham ochilish marosimlari, mushakbozlik kechalari, havo sharlarini osmonga uchirish tadbirlari, multimedia taqdimotlari yoki ta’lim dasturlarni tashkil etishi mumkin.

“PR” amaliyotchilari maqsadli bozorlariga yetish va unga tasir etish uchun *yozma materiallardan* ham foydalanadilar. Bu materiallar yillik hisobotlar, broshyuralar, maqolalar va kompaniya yangiliklari va jurnallarini o‘z ichiga olishi mumkin. Audiovizual materiallar, ya’ni “DVD”lar va onlayn videolardan ham sekin-asta kommunikatsiya vositasi sifatida foydalanilmoqda.

Yuqorida ta’kidlanganidek, Web sahifalar ham eng muhim “Pr” kanallari hisoblanadi. Web saytlar, bloglar va ijtimoiy tarmoqlar odamlarni jalb etish va ularga yetish uchun yangi yo‘llarni taqdim etmoqda

Shuningdek, ko‘rgazma va yarmarkalar marketing va reklamaning samarali vositalari sanaladi.

Ko‘rgazma va yarmarkalarning eng yaxshi tomoni - xaridorlarga tovarni uning haqiqiy qiyofasida taqdim etish imkoniyati borligidadir. Ko‘rgazma ham, yarmarka ham tijorat-tomosha tadbirlari hisoblanadi.

Ularning o'rtasidagi farq shundan iboratki, ko'rgazma istalgan shaharda har xil sabablar bilan, hatto tovarsiz tashkil etish mumkin. Yarmarka esa qat'iy sur'atda va muntazam ravishda bir joyda o'tkaziladi. Bundan tashqari ko'rgazma garchi unda bitishuvlar o'tkazilgan bo'lsa ham o'z ruhiga ko'ra asosan ma'rifiy-targ'ibot yo'nalishiga ega, ko'p hollarda unda «kelajak tovarlari» ham namoyish qilinadi. Yarmarka esa birinchi navbatda tijorat yo'nalishi bilan ajralib turadi, unda hali talabdan qolmagan «eski» tovarlar ham bo'lishi mumkin.⁵⁸

Shunday qilib, yarmarka bu davriy faoliyat yurituvchi, bozor, ya'ni belgilangan muddatlarda bir joyda muntazam to'planadigan bozordir. Yarmarkaning maqsadi - uning ishtirokchilariga o'zlari ishlab chiqargan mahsulotlar namunalari ko'rsatishga imkoniyat yaratib berish, savdo bitimlari tuzish maqsadlarida yangi yutuqlar va texnik kamolotni namoyish qilishdan iborat. Savdo-sanoat ko'rgazmalari bir yoki bir qancha mamlakat ishlab chiqarishning bir yoki bir necha sohalarida, fan va texnika sohasida erishgan ilmiy-texnika yutuqlarini ko'rsatish maqsadlarida tashkil etiladi. O'z ishtirokchilari va tashqi iqtisodiy aloqalardagi iqtisodiy ahamiyatga ko'ra ko'rgazma hamda yarmarkalar milliy va xalqaro turlarga bo'linadi. O'z mamlakatida o'tkaziladigan milliy ko'rgazma va yarmarkalarda chet el xaridorlari ham qo'yiladi, lekin tovar sotish huquqi milliy firmaga qat'iy berilgan bo'ladi.

Hozirgi sharoitda bir mamlakatning hukumati yoki sanoat birlashmalari boshqa mamlakatda tashkil etadigan milliy ko'rgazmalarda o'z mamlakatining yutuqlari va tovar munosabatlarining rivojini namoyish qiladi. O'tkazish muddati va usullariga ko'ra ular quyidagi turlarga bo'linadi: qisqa muddatli ko'rgazmalar, ko'chma ko'rgazmalar, namunalar doimiy ko'rgazmasi, savdo markazlari, savdo haftaliklari.

Qisqa muddatli ko'rgazmalar uch haftadan ortiq bo'lmagan muddatda o'tkaziladi. Bunday ko'rgazma yo umumiy mazmunda, ya'ni o'z mamlakatining barcha ishlab chiqarish faoliyati sohalaridagi

⁵⁸ Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014-yil.

yutuqlarini namoyish etadi yoki ixtisoslashgan bo'lib, biron-bir tarmoq yutuqlarini ko'rsatadi.

Ko'chma ko'rgazmalar turli transport vositalaridan foydalanib, tomoshabinlar doirasini kengaytirish maqsadlarida tashkil etiladi. Keyingi yillarda yirik kemalarda ko'rgazmalar tashkil etish tobora keng rasm bo'layotir. Yaponiya, Angliya, Shvetsiyada bunday ko'rgazmalar yirik kema bortlarida tashkil etiladi, ketma-ket bir qancha davlatlarning savdo shaharlarida bo'lib, qo'yilgan tovarlarni namoyish etadi, shuningdek, savdo-sotiq ham qiladi.

Namunalar doimiy ko'rgazmasining aksariyati o'z mamlakatining chet ellardagi diplomatik konsulxonalar va boshqa vakolatxonalarida tashkil etiladi, chet ellardagi ehtimol tutilgan xaridorlarga namunalar bo'yicha shartnomalar tuzish uchun eksport mahsulot namunalari namoyish etiladi. Milliy tashkilotlar tomonidan chet ellarda tashkil qilinadigan doimiy savdo markazlari katta ahamiyat kasb etadi. Bunday markazlar o'zlari joylashgan mamlakatda ixtisoslashtirilgan ko'rgazmalar tashkil etish bo'yicha keng faoliyat olib boradi: eksposent firmalarga bepul ko'rgazma maydonlari beradi, o'z hisobidan ko'rgazmani loyihalash va rasmiylashtirish, ochishni amalga oshiradi, ko'rgazmani ishtirokchilariga bozordagi holatlar haqida axborot yetkazib beradi.

Ko'rgazma va yarmarkalarning yangi turi savdo haftalıkları nomini oldi. Bunday tadbirlar odatda yirik shaharlardagi universal magazinlarda iste'mol tovarlarini namoyish etish, sotish uchun tashkil etiladi.

Xalqaro ko'rgazma va yarmarkalar tovar muomalasiga xizmat ko'rsatadi. Ularda har qanday mamlakat firmalari hech qanday cheklashlarsiz ishtirok etishi mumkin. Xalqaro ko'rgazma va yarmarkaning eng afzal tomoni - ularda turli mamlakatlarda ishlab chiqariladigan juda ko'p tovarlarning namunalari to'planadi. Bu esa xaridorga qisqa vaqt davomida bozorda mavjud takliflar bilan tanishib chiqish, mutaxassislardan kerakli maslahatlarni qiyoslash, muzokaralar o'tkazish, tijorat shartlarini kelishib olish va eng muhimi, shartnoma imzolash imkonini beradi.

Namoyish etiladigan eksponatlar xarakteriga ko'ra xalqaro ko'rgazma va yarmarkalar universal va ixtisoslashgan turlarga

bo'linadi. Universal ko'rgazma va yarmarkalarda eksponatlar muayyan tovarlar guruhlarini bilan chegaralanmaydi. Ularda barcha yoki ko'pgina sanoat tarmoqlari mahsulotlari namoyish qilinishi mumkin. Ixtisoslashgan ko'rgazma va yarmarkada esa faqat bir yoki bir necha turdosh sanoat tarmoqlari tovarlari, ba'zan biron-bir amaliy fan yutuqlari namoyish qilinadi.

18.2. Xaridorlarga va sotuvchilarga ta'sir etish uslublari

Sotuvchi uchun ko'rgazma va yarmarkaning ahamiyati birinchi navbatda, o'z raqiblari tovarlarini o'rganish imkoniyatiga ega bo'lishi va turli reklama vositalaridan foydalanib, o'z tovarlarini keng reklama qilishi bilan belgilanadi.

Reklama va tovar sotishni rag'batlantirish tadbirlarini belgilash, rejalashtirish va uni amalga oshirish katta xarajatlar sarflashni talab qilish bilan bir qatorda yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etishni taqozo qiladi. Odatda, sanoat firmalari bunday mutaxassislarga ega emas. Shu sababli qoida tarzida, bu ishlarni amalga oshirish ixtisoslashgan tashkilotlarga buyuriladi. Ularning reklama agentligi, umummilliy reklama beruvchilar, chakana reklama beruvchilar kabi uch turi mavjud.

Reklama agentligi tajribali matnchilar, rassomlar, televideniye prodysuserlari, tadqiqotchilar va ma'muriy xodimlarni yagona ishbilarmon korxonaga birlashtiradi.

Bu mutaxassislar boshqa odamlarga, shuningdek, nozik muloqotlarga moyilligi, reklama va bozor vositalarini yaxshi bilishi bilan ajralib turadi. Agentlik mutaxassislarning hamkorlikda ishlashi va yakka mijozlar bilan samarali reklama yaratib berishlari uchun qulay muhit tug'diradi. Reklama agentligi reklama beruvchilar bilan reklamani xaridorlarga yetkazuvchi ommaviy axborot vositalari o'rtasida go'yo vositachilik vazifasini bajaradi. Agentlik taklif etadigan xizmatlar ayrim reklama beruvchilar imkoniyatiga qaraganda sifat jihatidan yuksak, turi jihatidan g'oyat kengdir.

Reklama agentliklarini quyidagi prinsiplariga ko'ra tavsiflash mumkin:

- ko'rsatadigan xizmatlari hajmiga ko'ra-universal;
- muayyan tovar va reklama vositalariga ko'ra ixtisoslashgan;
- faoliyati sohasiga ko'ra-ichki bozorda ish ko'radigan va ichki hamda tashqi bozorda ish ko'radigan.

Hozirgi vaqtda «to'liq xizmat ko'rsatish» agentliklari tobora keng tarqalmoqda. Ular savdo reklama siyosatining umumiy va ayrim masalalari bo'yicha o'z mijozlariga maslahatlar beradi, u yoki bu tovarni chiqarishning maqsadga muvofiqligi haqida sanoat firmalariga tavsiyalar tayyorlaydi, reklama kompaniyasining rejasi va smetasini tuzadi, uni o'tkazishning muddatlari va davriyligini belgilaydi, reklama kompaniyasi rejasiga muvofiq holda o'rinlar va xizmatlarni sotib oladi, tadbir o'tkazish vaqtini belgilaydi, reklamani tayyorlashni amalga oshiradi. Shunday qilib, «to'liq xizmat ko'rsatish» agentligi reklama kompaniyasini ishlab chiqish bilan birga marketing bilan bog'liq ko'pgina xizmatlarni bajaradi.⁵⁹

AQShda besh mingdan ortiq firma reklama agentligi tarzida ish olib boradi. Ammo asosiy ish bir necha yirik tashkilot hissasiga to'g'ri keladi. Yirik agentliklar yirik reklama beruvchilarga xizmat ko'rsatadi. Yirik reklama beruvchilar esa nisbatan katta bo'lmagan tovarlar guruhi: oziq-ovqat mahsulotlari, dori-darmonlar, kosmetika vositalari, avtomobillar, tamaki mahsulotlari va shunga o'xshashlar doirasida ish olib boradi. Ishlab chiqaruvchilar keng ko'lamlı umummilliy reklama yordamida iste'molchiga tovarni ilgariroq sotishga va xaridorlarda o'z markasiga mansub tovarlarga ixlos uyg'otishga harakat qiladilar.

Bunday hollarda reklama marketing kompleksida yetakchi tarkibiy qismga aylanadi.

Reklama beruvchi bilan agentlik o'rtasidagi munosabatlar o'zaro tuziladigan shartnoma bilan tartibga solinadi. Bu shartnomada agentlik ko'rsatadigan jami xizmatlar ko'rsatiladi. Reklamani tarqatish vositalariga haqni reklama agentligi mijoz hisobidan to'laydi. Shu sababli ham mijoz agentlikka to'lovlarni o'z vaqtida o'tkazib qo'yishi kerak. Reklama agentligi xizmatlari uchun haq beruvchi tomonidan emas, balki agentlikning reklamasidan foydalangan reklama-axborot

⁵⁹ Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjayeva Sh.D. Marketing. Ma'ruzalar matni. – T.: TDIU, 2010. 167-b.

vositalari tomonidan to‘lanadi. Komission mukofot (vositachilik haqi)ning oddiy miqdori reklama qiymatining 15%ini tashkil etadi. Bundan tashqari «to‘liq xizmat ko‘rsatish» agentliklari tovon haqi ham oladi. Tovu haqiga xarajatlarning haqiqiy qiymati bilan birga bozorni tadqiq etish, iste‘molchilar talabi holatini tahlil qilish, iste‘molchi ruhiyatiga ta‘sir ko‘rsatish usullarini ishlab chiqish kabi xizmatlarga kafolatli daromadlar ham kiradi. Juda ko‘p hollarda xizmat ko‘rsatishda agentlik mijozning reklamasi bilan bog‘liq ishlarning bir yillik umumiy qiymatini baholaydi va oylik teng badallar ko‘rinishida gonarar oladi. Gonarar summasini belgilashda buyurtmani bajarish uchun turli bo‘limlar sarf etadigan umumiy ish soatlari miqdori hisoblanadi va soatlar soni bir soatlik ish haqi stavkasiga ko‘paytiriladi, so‘ngra bu miqdorga qo‘shimcha xarajatlar va foyda uchun yana 25% qo‘shiladi. Agentlik reklama vositalaridan vaqt va o‘rin sotib olgani uchun mijozga rasmiy e‘lon qilingan tariflar bo‘yicha komission tashlamalar bilan 15% chegirib, to‘lov varaqasi yuboradi. Chetdan material bergan va xizmat ko‘rsatganlarga to‘lanadigan haq varaqasida amaldagi xarajatlar keltiriladi. Yil davomida yoki oxirida xarajatlarning baholangan va amaldagi miqdorlari o‘rtasidagi har qanday farqni tugatish uchun gonarar summasiga tuzatishlar kiritiladi.

18.3. Kommunikatsiya siyosatining mohiyati, mazmuni va maqsadlari

Marketingda kommunikatsiya, deb biz har xil auditoriyalar adresiga, shu jumladan, xaridorlar, sotuvchilar, ta‘minotchilar, aksionerlar, boshqaruv organlariga firmadan yuboriladigan signallar majmuyini tushunamiz.

Kommunikatsiya siyosati (promotion mix) bu tovarni bozorga siljitish usullari yig‘indisidir. Kommunikatsiyaning asosiy vositalari bo‘lib pablik rileyshnz – jamoat bilan aloqa; reklama; sotishni rag‘batlantirish; maxsus ko‘rgazmalar; shaxsiy sotuv hisoblanadi.

Reklama – bir tomonlama ommaviy kommunikatsiyaning to‘lovli turi bo‘lib, u aniq bir homiydan chiqib, firma faoliyatini bevosita yoki bilvosita qo‘llab-quvvatlashga xizmat qiladi.

Savdoni avj oldirish-shaxsiy reklama va shaxsiy savdoni to'ldiruvchi hamma tovarni sotishni tezlashtirish va ma'lum kengaytirishga qaratilgan vaqtincha choralarni o'z ichiga oladi.

Jamoatchilik bilan aloqa aniq maqsadga qaratilgan xarajatlar yordamida tashkilot va uning turli auditoriyalari orasida, o'zaro hamjihatlik va ishonchli ruhiy holat yaratishga xizmat qiladi. Bu yerdagi kommunikatsiyaning maqsadi faqat sotishgina emas, balki firma faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamdir. Bu an'anaviy muloqot vositalaridan tashqari quyidagi bevosita kommunikatsiya turlari: salonlar, yarmarkalar, ko'rgazmalar, pochta orqali tarqatish, telemarketing, kataloglar orqali savdo ham mavjud.

18.1-jadval

Marketing kommunikatsiyasining bosqichlari

Yillar	Bosqichning nomi	Bosqichning tavsifnomasi
1950-1960	Tizimsiz kommunikatsiya bosqichi	Kommunikativ siyosat katta rol o'ynamaydi, doimiy talabni ta'minlash uchun tovar taklifi hajmiga konsentratsiya bosh masala hisoblanadi
1960-1970	Tovar kommunikatsiyasi bosqichi	Sotishni tashkil etishda korxonalar kommunikativ vositalardan foydalanadi. Birinchi rejaga reklama va sotishni rag'batlantirish chiqadi
1970-1980	Maqsadli guruh kommunikatsiya bosqichi	Kommunikatsiya firmalar tomonidan foyda olishga imkon beruvchi maqsadli guruhlar bilan o'zaro ta'sirda mijozlar bilan muloqot uchun ishlatiladi
1980-1990	Raqobatli kommunikatsiya bosqichi	Kommunikativ sharoitni o'zgarishi va kommunikativ raqobat ko'rsatishning o'sishi korxonadan kommunikatsiyani optimal shakl va vositalarini talab qiladi
1990-2010	Raqobatli va integratsiyalangan kommunikatsiya bosqichi	Bozorning rivojlanish dinamikasi reklama tashuvchilariga media tarqatishni shakllantirishga olib keladi. Integratsiyalangan kommunikatsiyaga o'tishni talab qiladi

Kommunikatsiya raqobat kurashida muvaffaqiyat omili bo'lib hisoblanadi. Korxonalar o'z firmasining yaxshi imidjini yaratish uchun ko'plab kommunikativ jarayonlar bilan o'zaro kelishishga majbur. Korxonalar tovar bilan raqobatlashib kommunikativ raqobatga

chuqurroq, ya'ni bozorni muhimroq maqsadli segmenti va xaridorlari e'tiborini jalb etishga qaratadi.

Keyingi kommunikativ siyosatda strategik va taktik choralarni ichiga oluvchi faqat kompleks yondashishi imkoniyati qo'yiladi. Buning uchun korxonadan tadbirkorlikning integratsiyalangan kommunikativ konsepsiyasini yaratish va rivojlantirish talab qilinadi.

Integratsiyalangan kommunikativ jarayonning xususiyati bo'lib kommunikatsiya vosita va jarayoni, tashuvchilari, shakllarining turli-tumanligi hisoblanadi.

Kommunikatsiya quyidagicha tasniflanadi: kontakt turi bo'yicha shaxsiy va shaxsiy bo'lmagan; jadalligi bo'yicha jadal va takror; qo'llash chastotasi bo'yicha yagona va ko'p marotabalik; ta'sir natijasiga ko'ra samarali va samarasiz.

Kommunikatsiya tashuvchilari sifatida menejment (firma boshqaruvi); xodimlar; mijozlar; jamoat; biznes bo'yicha sheriklar.

Kommunikatsiya jarayoni:

Har qanday kommunikatsiya uzatuvchi va qabul qilib oluvchi orasidagi signallarni yozish uchun signallarni kodlash-dekodlashtirish tizimi yordamida, o'zaro signal almashinuvini nazarda tutadi. Bundan kelib chiqadiki, kommunikatsiya samaradorligining asosiy shartlari kelib chiqadi:

Kommunikatsiya maqsadi: Uzatuvchi qanday auditoriyaga yetib bormoqchi ekan va qanday javob olmoqchi ekanini aniq bilishi lozim.

Ma'lumot tayyorlash. Xaridorlarning tajribasini va ko'zda tutilgan auditoriyaning ma'lumotlarini dekodlash usulini hisobga olmoq kerak.

Kanallarni rejalashtirish. Uzatuvchi o'z ma'lumotlarini ko'zlagan auditoriyaga eng yaxshi yetkazib bera oladigan kanallar orqali uzatish kerak.

Ma'lumot samaradorligi-uzatuvchining aks aloqa signallari bo'yicha ko'zlangan auditoriyaning uzatilgan ma'lumotlarga javobini baholay olishi kerak.

Yuqorida sanab o'tilgan samaradorlik shartlari har qanday marketing kommunikatsiya dasturiga kiruvchi qarorlar to'plamini belgilaydi.

Marketing kommunikatsiyasining ikki asosiy vosita-bu savdo xodimlari orqali shaxsli muloqotlar va reklama kanallari orqali shaxssiz muloqotlardir.

Shuning uchun kommunikatsiyaning shaxsiy ta'siri ikkinchi darajali bo'lgan hollarda iqtisod va ishlab chiqarishi nuqtayi nazaridan reklamadan foydalanish maqsadga muvofiq.

Kommunikatsiyaning asosiy shakli bu reklama.

Reklama agentligi – bu reklama beruvchilar uchun ixtisoslashtirilgan xizmat turlarini taklif etuvchi vositadir. Boshqacha qilib aytganda reklama agentligi bu ijodiy xodimlar va tijoratchilardan iborat mustaqil korxonadir. U o'z tovari uchun xaridor qidirayotgan buyurtmachilarga reklama tayyorlaydi va uni reklama vositalarida joylashtiradi.

Reklama vositalari-ommaviy axborot (televideniye, radio, gazeta, jurnal), ya'ni reklama murojaatlarini keng tinglovchilar ommasiga etkazuvchi reklama mutaxassislaridir. Jurnal, gazetalar, televideniye va radiostansiyalar o'zlarining noreklama mazmuniga kerakli tinglovchilarni jalb qiladi, reklama beruvchilar esa ularga murojaat etish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Boshqa reklama vositalari esa ma'lum darajadagi kishilarni o'ziga jalb etish maqsadida reklama murojaatlariga (to'g'ri aloqa reklamasi, maketlar, jamoat transportidagi turli yozuvlar, savdo binolarini reklama jihatidan bezash) tayanadilar. Reklama- bu ommani xabardor qilish usulidir. Iste'molchilar bilan yaqin aloqa o'rnatishda ommaviy axborot vositalari unga yordam qiladi.

Savdo reklamasi o'ziga xos xususiyati xaridorni chorlash va chiqarishdan iborat. Shu bilan birga, savdo reklamasi aholi salomatligi yo'lida tovarlarning ayrim turlarini iste'mol qilishni ko'paytirish maqsadida ularga ta'sir o'tkazish vositasidir.

Xalqning turmush darajasi osha borishi, savdoga bo'lgan talablar kuchayishi va ko'pincha yangi talablar qo'yilishi reklama bilan bog'liqdir, chunki savdo xalq iste'molini qondirish jarayonidir.

Reklama savdo madaniyatini oshirishga ko'maklashmog'i lozim. Reklama yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'lsa, xaridorlar o'zlariga zarur tovarlarni tez topib, oson va ko'p vaqt sarflamay sotib oladigan bo'ladilar. Shu tariqa tovarni sotish tezlashadi, savdo xodimlari mehnatining samaradorligi ortadi, muomala chiqimlari kamayadi.

Savdo reklamasi alohida hammaga ma'lum bo'lgan ba'zi bir tovarlar to'g'risida foydali ma'lumotlar berish, shu tovarlarning xususiyatlari, qimmatli jihatlari, ularni ishlatish usullarini tushuntirishi kerak.

18.4. Marketing kommunikatsiyasi kompleksi va unda reklamanning o'rni

Marketingning kommunikatori quyidagi masalalarni hal etishi lozim:

- maqsadli auditoriyani aniqlash; maqsadli auditoriyani aniqlash bu kommunikatorning eng asosiy vazifasi hisoblanadi. Siz kim uchun tovar ishlab chiqargan bo'lsangiz, o'sha sizning maqsadli auditoriyangiz hisoblanadi. Masalan, aholining ma'lum bir qatlami, ayollar, yoshlar, biznesmenlar va boshqalar.

- reklama qilishdan asosiy maqsadni aniqlash. Siz turli maqsadlarda tovaringizni reklama qilishingiz mumkin. Bu maqsadlarni quyidagi turlarga bo'lish mumkin:

- a) tovar haqida ma'lumot berish – bunda xaridorlar shunday tovarlar borligi, tovarning nomi, markasi haqida ma'lumotlarga ega bo'ladilar.

- b) xaridorlarning tovar haqidagi bilimlarini oshirish – bunda xaridor tovar haqida ma'lumotga ega bo'lishi, lekin bu ma'lumotlar yetarli bo'lmasligi mumkin. (O'shanda tovar haqida to'liq ma'lumot beriladi);

- v) xaridorni tovarga bo'lgan munosabatini ijobiy tomonga o'zgartirish – bunda asosan xaridorning tovar haqidagi fikri va tovarga bo'lgan munosabati yaxshi bo'lmagan holda foydalaniladi. Ya'ni kommunikator xaridorlar tovarni yoqtirmasliklari sababini aniqlab, reklama orqali o'sha kamchiliklarni bartaraf etilganligini ko'rsatib berishi kerak.

- g) xaridorlarni ishontirish. Buning uchun ishontiruvchi reklamadan foydalaniladi. Bunda sizning tovaringizning raqobatchilar tovarlaridan ustunliklari va uning foydaliligi ko'rsatiladi. Ishontirishning asosiy vositalaridan biri bu omma bilan aloqa hisoblanadi.

d) sotish hajmini oshirish maqsadida qilinadigan reklama. Bunda tovar haqida hamma yetarli ma'lumotga ega, lekin xaridorlarga tovarni eslatib turadi.

- Axborotni tanlash. Siz qanday maqsadda reklama qilishingizni aniqlab olganingizdan keyin shunday reklama tekstini tayyorlashingiz kerakki, u maqsadli auditoriyaga o'z ta'sirini o'tkazsin.

- Axborotlashtirish vositalarini tanlash. Kommunikator ma'lumotni tayyorlagandan keyin uni qaysi kanal orqali etkazishni aniqlash kerak. Ma'lumotlarni etkazishning ikki asosiy turi farqlanadi: shaxsiy (individual) va umumiy.

- shaxsiy (individual) kanalga xaridor bilan alohida suhbat o'tkazish, telefon orqali aloqa qilish, pochta orqali murojaat va boshqalar kiradi;

- umumiy kanalga ommaviy axborot vositalari, turli chora-tadbirlar, konferensiyalar va boshqalar kiradi.

Marketing kommunikatsiyasida asosiy o'rinni reklama egallaydi. Bu bozor faoliyatining ko'p qirrali ko'rinishi bo'lib, u ba'zan mustaqil yo'nalishga ajratiladi. Marketing va reklama bir yirik jarayonning ikki tomonnini tashkil etadi. Shu bilan bir vaqtda reklama marketing tizimida o'ziga xos o'rinni egallaydi.

Mutaxassislar fikricha reklama kommunikatsiya shakli deb qaraladi, bunda, u tovar sifati va xizmat ko'rsatishni, shuningdek, g'oyani iste'molchining talab va ehtiyojiga muvofiq tashkil etishga intiladi.

Reklamaning mohiyati ishlab chiqaruvchi manfaatidan kelib chiqib xaridorda tovarni sotib olish to'g'risida tasavvur uyg'otishi zarur. Reklamaga tovar ishlab chiqaruvchi o'z tovari bilan bozorga kirayotgani to'g'risidagi axborot, deb qarash lozim. Bunda so'z tovar iste'molchining ehtiyojini ma'lum darajada qondirayotgani haqida borayotganini tushunish muhim. Ishlab chiqaruvchi manfaati mahsulotini bozorda sotishga, xaridor manfaati esa o'z ehtiyojini qondirishga qaratilgan bo'ladi.

«Reklama» so'zi lotin tilidan olingan bo'lib («reklamare» – dodlash), quyidagi ma'noga ega:

– *mashhurlikni yaratish maqsadida kimdir yoki nimadir haqida ma'lumotlarni tarqatish;*

– biror narsaga keng mashhurlikni yaratish, iste'molchi va xaridorlarni jalb qilish maqsadida amalga oshiriladigan tadbirlar.

Muvaffaqiyatga erishish uchun firmalar nafaqat sifatli tovarlar ishlab chiqarishi balki iste'molchilarni shu tovarlarning afzalliklari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarini iste'molchilar ongida aniq mavqelashga erishishi kerak. Buning uchun, birinchi navbatda korxonalar reklama vositalaridan foydalana bilishi lozim. Reklamani aniqlashda ikkita qarama-qarshi yondashuv ma'lum. Birinchi (tor) yondashuvga ko'ra reklama, deganda faqat muayyan tovar foydasiga tashviqot qiladigan pullik, bitta yo'nalishli, noshaxsiy murojaatlar tushuniladi. Ikkinchi (keng) yondashuvga ko'ra reklama, deganda ishlab chiqaruvchi (xaridor) yoki uning vakillarining potensial xaridor (iste'molchi)ga har qanday murojaati tushuniladi.

O'zbekiston Respublikasining 1998 -yil dekabrda «Reklama haqida»gi qonunida qayd etilishicha, «reklama – yuridik va jismoniy shaxslar yoki mahsulot haqidagi bevosita yoki bilvosita foyda olish maqsadida tarqatiladigan maxsus axborotdir». Bunda reklamaga qo'yiladigan asosiy talablar sifatida quyidagilar ko'rsatiladi: qonuniylik; aniqlik; haqqoniylik; reklama iste'molchilariga ma'naviy yoki jismoniy zarar keltirmaydigan shakl va vositalardan foydalanish.

«Reklama haqida»gi qonun reklamani ishlab chiqish va tarqatish bilan bog'liq bo'lgan munosabatlarning huquqiy ta'minotini tartiblashtiradi. Uning asosiy maqsadi, reklama vositasida yuridik yoki jismoniy shaxslarga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan, iste'molchilarni mahsulotning tayyorlanish xarakteri, usullari va joylari, iste'mol xususiyatlari, sifatleri yoki mahsulotning boshqa tavsiflari, uni realizatsiya qilish shartlari haqidagi yolg'on yoki noaniq, shuningdek, jamoatchilik manfaatlariga va fikrlashiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar tarqatilishining oldini olishdan iborat.

1987-yilda Xalqaro savdo palatasi tomonidan qabul qilingan Xalqaro reklama Kodeksi har qanday reklama murojaati odobli, haqqoniy va ishonchli bo'lishini talab qiladi. U jamiyat oldida mas'uliyat hissi bilan va adolatli raqobat tamoyillariga javob bergan holda yaratilishi, reklamaga bo'lgan ishonchni yo'qotmasligi kerak (ilovaga qarang).

Reklama vazifalari

Bozorning rivojlanish bosqichi	Reklamaning vazifalari
1. Bozorni tayyorlash bosqichi	Iste'molchilarni xabardor qilish Potensial iste'molchilarni shakllantirish Tovar ishlab chiqaruvchilar to'g'risida tasavvumi hosil qilish
2. Yangi tovarlarni kiritish bosqichi	Reklamani kuchaytirish hisobiga potensial xaridorlar sonini ko'paytirish Xaridlarni rag'batlantirish Sotish joylari haqida xabardor qilish Tovar ishlab chiqaruvchiga nisbatan kerakli munosabatni, ya'ni korxonaga «imidjini» yaratish
3. Tovarlarni ommaviy sotish bosqichi	Sotilishlarning erishilgan darajasini saqlab turish Xaridorlar doirasini barqarorlashtirish Tovarlar chiqishining o'sishini hisobga olgan holda sotilishlarni kengaytirish
4. Talabning o'zgarishi bosqichi	Eslatish Tovarlarni almashtirish yo'li bilan ustuvor yo'nalishlarni aniqlash Xaridorlarni boshqa tomonga yo'naltirish

Bozor vaziyati va uning harakati reklamada o'z aksini topadi, reklama faoliyatining shakllari va uning mazmunini belgilab beradi. Quyida bozorning rivojlanishiga bog'liq holda reklamaning vazifalari (18.2-jadval) ifodalangan.

Reklamali ta'sirning faol dasturi tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga tomon bo'lgan yo'lining boshidan oxirigacha mavjud bo'lishi kerak. Reklama vositalaridan foydalanishni bilmaganda bozorga faol ta'sir etish imkoniyati, sotish bozorlari uchun raqobatli kurashda o'ziga muvaffaqiyatni ta'minlash imkoniyati keskin kamayib boradi. Reklama iste'molchilar uchun savdo va boshqa korxonalarni, tovar va xizmatlarni erkin tanlash imkoniyatini yaratishi kerak.

Har bitta reklama belgilar kompleksini qanday yaratishi, tovarlarning «imidjlari» qandayligi nuqtayi nazaridan qaralishi kerak. Obrazni yaratish (imidjibilding) – zamonaviy reklamaning eng samarali usullaridan biri. Agar ishlab chiqaruvchilar o'zining tovarlari uchun keskin ifodalangan o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatuvchi eng

qulay imidjni yaratishga o'z reklamalarini yo'naltirsalar, pirovard natijada bozorning eng katta ulushi va eng yuqori daromadlarga ega bo'ladilar. Masalan, «Adidas» firmasining mahsulotlari butun dunyoda sog'lom hayot tarzi, sportdagi muvaffaqiyatlar bilan bog'lanib ketadi, «Roleks» soatlari, «Kross» va «Parket» avtoruchkalari esa omadli biznesmenning belgilaridir.

Hozirgi vaqtda G'arb mutaxassislarining fikricha tovarlar raqobati brendlar raqobatiga aylanib qoldi. Rossiyalik reklamist I.Rojkov bunday hodisani quyidagicha tavsiflaydi: «Brening – bu o'ram, tovar belgisi, reklama murojaatlari, seylz-promoushn materiallari va boshqa reklama elementlarining birgalikda iste'molchiga ta'sir qilishiga asoslangan tovarga bo'lgan uzoq muddatli afzal ko'rishni yaratish bo'yicha faoliyatdir».

Bizning davlatimizda bozor munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishi xorijda to'plangan tadbirkorlik faoliyati va reklamani qo'llash bo'yicha ijobiy tajribani sinchkovlik bilan o'rganishni, ijodiy qayta ishlanishni va oqilona qo'llashni talab qiladi. Keyingi yillarda reklamaning roli sotish tarmog'ida va ayniqsa iste'mol tovarlari va ishlab chiqarish maqsadlaridagi tovarlarga ko'tarilib bormoqda.

Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda reklama rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi (18.3-jadval).

18.3-jadval

**Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda taxminiy
yillik reklama xarajatlari⁶⁰**

Davlat	Reklama xarajatlari, mlrd. (AQSh, dol.)	Davlat	Reklama xarajatlari, mlrd. (AQSh, dol.)
AQSh	80	Kanada	5
Yaponiya	30	Avstraliya	3
Buyuk Britaniya	12	Niderlandiya	3
FRG	10	Shvetsariya	2
Fransiya	7	Shvetsiya	2
Italiya	5	Finlyandiya	1,5
Ispaniya	5	Belgiya	1

⁶⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong. Principles of marketing. Global edition. © Pearson Education Limited 2018. P-737.

1. Raqobat kurashining keskinlashuvi va bozorda yangi tovar va xizmatlarning paydo bo'lishi sababli reklama xarajatlari muntazam o'sib bormoqda.

Mutaxassislarning hisob-kitoblariga qaraganda yangi ming-yillikning boshiga kelganda reklama xarajatlarining umumjahon yalpi hajmi 500 mlrd. dollardan oshib ketdi, bu esa dunyo mahsulotining 1,25% ini tashkil qiladi. Jahon xarajatlari bo'yicha yetakchi guruhga AQSh, Yaponiya, Germaniya, Buyuk Britaniya, Fransiya, Janubiy Koreya va Italiya kiradi. MDH ning ulushi juda kichik – 1% dan kam.

2. Reklama biznesi yuqori daromadlarni ta'minlaydi, bu esa «Densu», Yaponiya (1229 mln. f.st.), «Yang end Rubikem», AQSh (758 mln. f.st.), «Saatchi end Saatchi», Buyuk Britaniya (740 mln. f.st.) va shu kabi dunyoning eng yirik reklama agentliklari faoliyatining natijalari bilan tasdiqlanadi.

3. Reklama agentliklarining xalqaro tarmog'ini yaratish. Oldingi o'rinlar yirik amerikalik agentliklarga tegishli. Biroq keyingi -yillarda reklama xizmatlari bozorida Yevropa davlatlari foydasiga tendensiyalar kuzatilmoqda. Umuman reklama biznesidagi ijobiy o'zgarishlarga reklama agentliklarining xalqaro tarmoqlarini yaratish, xalqaro tajriba almashish, sanoat konsernlarini xalqaro galakonsernlarga aylantirish, xalqaro aloqalarning keng rivoj topishi, ommaviy axborot vositalarining baynalmilallashuvi va hokazo omillar yordam beradi.

4. Reklama – marketingning eng muhim elementi, degan asosiy tasdiqlar marketing sohasi rivojlangan davlatlarning hozirgi iqtisodiyotining hamma tomonlarini qamrab olishiga asoslanadi va shu bilan birga firmalar marketing faoliyatining har qanday qadami ularning reklama faoliyatiga bevosita yoki bilvosita bog'liq (AQShda, masalan, marketing xarajatlari tovarning pirovard narxidan 55–60 % ni tashkil qiladi, ya'ni milliy mahsulotning yarmidan ko'pini – bular reklama, siljitish, transport, o'ram, savdo xarajatlari).

Korxonalar amaliyotida reklama hajmiga ta'sir etish uchun axborot tashuvchilardan iborat bo'lgan xilma-xil reklama vositalari qo'llaniladi. Reklama vositalari quyidagi ko'rsatkichlarga ko'ra tavsiflanadi: maqsadi, ularni qo'llash joyi va texnika vositalarini

qo'llash xususiyatiga qarab. Masalan, *maqsadiga qarab reklama vositalari* xaridorlarning butun to'plamiga yoki aholining muayyan guruhlariga (erkaklar, ayollar, bolalar, o'smirlar, uy xo'jaligini yurituvchi shaxslar, sportchilar, turistlar, maktab bolalari, dehqon xo'jaliklari va hokazo) mo'ljallanishi mumkin.

Qo'llash joyiga qarab reklama vositalari ikki turga bo'linadi: ichki va tashqi. Birinchi holda reklama vositalari korxonaning o'zida, ikkinchisida – korxonadan tashqarida qo'llanadi.

Qo'llanayotgan texnika vositalariga qarab reklama quyidagi turlarga ajraladi: vitrina-ko'rgazmali, matbuotdagi reklama, bosma reklama, audio-vizual, radio – va telereklama va hokazo.

Vitrina – ko'rgazmali reklamaga chakana savdo korxonalaridagi oyna va do'kon ichidagi vitrinalar, ulgurji bazalar, yarmarka, birjalardagi vitrinalar va tovar ko'rgazmalari kiradi.

Matbuotdagi reklama – bu ochiq va davriy matbuotda nashr etilgan reklama e'lonlari va tasviriy reklama ko'rinishiga ega bo'lgan reklama materiallari (maqola, sharhlar, reportajlar va hokazo). Keng tarqalgan variantda e'lon katta sarlavha–slogandan boshlanadi. U qisqa shaklda reklama beruvchi tashkilotning tijorat taklifining mohiyati va afzalliklarini aks ettiradi. Maqola va sharh-reklama xususiyatidagi boshqa nashrlar asosan tahririy materialdan iborat bo'lib, korxonada faoliyati to'g'risidagi sharh yoki uning rahbarlari, iste'molchilari va hamkorlari bilan intervyular shaklida yoziladi.

Matbuotdagi reklamaning samaradorligi o'zining tezkorligi, takrorlanib turishi va keng tarqalishi sababli ancha yuqori bo'lishi mumkin.

Bu reklama turi bizning davlatimizda ham yaxshi rivojlanmoqda. Keyingi yillarda reklama e'lonlarini nashr qilishga buyurtmalarni qabul qiladigan jamoat-siyosiy va ixtisoslashtirilgan nashrlar soni ancha ko'paydi.

Bosma reklama faqat ko'z bilan qabul qilishga mo'ljallangan. Bu esa reklama-katalog va reklama-sovg'a nashrlari orqali amalga oshiriladi. Reklama materiallarining tashuvchilari bo'lib kataloglar, prospektlar, bukletlar, plakatlar, varaqalar, shuningdek, firma kalendarlari, ish kundaliklari, yozuv kitobchalari va tabel kalendarlar hisoblanadi.

Audio-vizual reklama kinofilmlar, videofilmlar va slaydfilmlardan iborat. Xalq iste'moli tovarlarini reklama qiluvchi, bir necha daqiqa davom etuvchi reklama roliklari ayniqsa keng tarqalgan. Syujetlar katta dinamizm va jiddiy vaziyatlar asosida quriladi. Ular aholining keng qatlamlariga ko'rsatish uchun mo'ljallangan bo'lib, ko'pincha televideniya, kamdan-kam hollarda kinoteatrlarda ko'rsatiladi.

Radio va telereklama aholini qamrab olish darajasi bo'yicha eng ommaviy va samarali hisoblanadi. Shunday qilib, radio-reklama, radio-e'lonlar, radio-roliklar, turli xil radio-jurnallar va radio-reportajlar orqali olib boriladi. Televizion reklamaning ta'sir kuchi yuqoriroq va u televizion reklama roliklari, reklama e'lonlari, reklama tele-reportajlari va tele-ko'rsatuvlari, ko'rsatuvlar o'rtasidagi reklama tele-zastavkalari orqali amalga oshiriladi. Tele-reklamaning afzalliklari bilan bir qatorda (tezkorlik, auditoriyani ommaviy qamrab olish, qatnashish effekti) uning qimmatligidan va uning narxlarini o'sish tendensiyasiga ega.

Ko'rgazmalar va yarmarkalar reklama qilinadigan tovarlarni namoyish etish uchun qulay va shu bilan bir vaqtda bevosita iste'molchilar bilan to'g'ridan to'g'ri aloqalarni bog'lash uchun yordam beradi. Ko'rgazma tadbirlarini taqdimotlar (prezentatsiya), «doira stollari», matbuotdagi reklama kompaniyasi bilan birgalikda o'tkazish reklama maqsadlariga erishishda katta samara beradi. Ko'rgazma o'zining mohiyatiga ko'ra jamiyat hayotining ma'naviy va moddiy sohasining yutuqlarini ommaviy namoyish etish va bir vaqtning o'zida tijorat ishlarini olib borishdan iborat. Yarmarka esa – bu dastavval tijorat tadbiri bo'lib, uning asosiy vazifasi namoyish etilgan tovar namunalari bo'yicha savdo bitimlarini tuzishdan iborat.

Doimo faoliyat yurituvchi ekspozitsiyalar (namunalar kabinetlari, namoyish zallari va h.k.) asosan korxonalar, birlashmalar, xalq xo'jaligi tarmoqlarining ma'muriy binolarida tashkil etiladi. Ko'pchilik yirik korxonalar, konsernlar va assotsiatsiyalar chiqarilayotgan mahsulot turlarini namoyish qilish uchun doimo ishlab turuvchi ekspozitsiyalarga ega.

Bevosita pochta reklamasi (direkt meyl) maxsus tayyorlangan reklama-axborot xatlari yoki bosma reklama materiallarini pochta orqali yuborishdan iborat. Bevosita reklamaning asosiy xususiyati –

bu auditoriya, ya'ni potensial xaridorlarga nisbatan tanlanuvchanlik va tovar uchun muayyan hududni tanlash imkoniyati.

Tashqi reklama dastavval aholining keng qatlamlari tomonidan afishalar, shchitlar, transparantlar, elektron tablolar, xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning maxsus kiyimi ko'rinishidagi reklama murojaatlarining qabul qilinishiga mo'ljallangan. Mazkur reklama materiallarining badiiy jihozlanishida firma belgilarining asosiy elementlari yiriklashtirilib ajratib ko'rsatiladi (tovar belgisi, firma blanki, firma ranglari). Tashqi reklama quyidagi beshta tamoyil asosida tashkil etiladi:

- 1) o'ziga e'tiborni jalb qilish;
- 2) qisqa bo'lish;
- 3) ko'zga tez-tez tushish;
- 4) tushunarli bo'lish;
- 5) yo'l-yo'lakay oson o'qilishi kerak.

Kompyuterlashtirilgan reklama reklamani tarqatishning umuman yangi vositasi hisoblanib, xorijiy ekspertlarning bahosiga ko'ra yaqin kelajakda uning qolgan barcha reklamalardan ancha o'zib ketishi kutilmoqda. Gap shundaki, kompyuterlashtirilgan reklama axborotining manbalariga, ya'ni ixtisoslashtirilgan kompyuter tizimlarining ma'lumotlar bazasiga reklama beruvchilar tomonidan muayyan to'lov evaziga o'z korxonalari va ishlab chiqaradigan tovarlari to'g'risidagi ma'lumot kiritiladi. O'z navbatida potensial iste'molchilar u yoki bu mahsulotni sotib olishdan manfaatdor bo'lgan holda telefonlar yoki maxsus terminallar yordamida ushbu ma'lumotlar bazalariga qo'shilib, bir zumda zaruriy axborotni olishlari mumkin. Bizning mamlakatimizda kompyuterlashgan reklamani joriy qilish jarayoni hozircha rivojlanishning boshlang'ich bosqichida.

Jahon amaliyotida potensial iste'molchilar va xaridorlar bilan «teskari aloqaga» asoslangan yangi reklama vositalari tobora rivojlanib bormoqda. Misol tariqasida kompyuterlashtirilgan axborot va kabelli televideniye elementlari birlashmasidan iborat bo'lgan reklama vositalarini ko'rsatish mumkin (video-kataloglar va tele-kataloglar bo'yicha savdo qilish).

Reklama vositalarining samaradorligiga kelganda, u o'lchanishi juda qiyin bo'lgan kategoriyalarga kiradi. Umuman olganda alohida

reklama vositalarining iqtisodiy samaradorligini iste'molchi ongiga psixologik ta'sirining samaradorligidan farqlash kerak. Biroq ikkala jarayon ham o'zaro bog'liq. Pirovard natijada psixologik ta'sir potensial iste'molchilarni xarid qilishga undashga, iqtisodiy tomondan bu sotishlar hajmining oshishiga olib keladi.

18.5. Reklama dasturining maqsadlari va mazmuni

Reklama dasturlarini ishlab chiqayotganda korxonalar maqsadlarni qo'yishdan boshlab va butun reklama dasturini baholashgacha bir qator qarorlarni qabul qilish zaruriyatiga duch keladilar. Bu ishlarning hammasi quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

Reklama maqsadlarini qo'yish. Kompleks marketing dasturi doirasida maqsadlar axborot beruvchi, ishontiruvchi va eslatuvchi maqsadlarga bo'linadi. *Axborot beruvchi reklama* iste'molchilarga ishlab chiqaruvchi, tovar va uning sifatleri, tovarni xarid qilish usullari yoki qo'shimcha axborotni olish haqidagi aniq, va mazmunli axborotni yetkazish vazifasini hal qiladi.

Ishontiruvchi reklama axborot beruvchi reklama bilan uzviy aloqada bo'lib, insonning emotsional va fikrlash jarayonlariga, uning ehtiyojlari shakllanishi va rivojlanishiga, qarorlarni qabul qilish jarayoniga ta'sir etadi. Reklama bu vazifani hal etib, iste'molchini tovarni xarid qilishga undaydi, chunki bu uning ehtiyojlariga mos keladi. Ishontiruvchi reklamani pirovard maqsadi bo'lib, ayniqsa, raqobat kurashi kuchaygan davrda mahsulotning sotilishini saqlab turish hisoblanadi.

Eslatuvchi reklama bozorda doimiy mavjud bo'lish ta'sirini beradi, firma yoki tovarning tanilishiga, mashhurligining tarqatilishiga yordam beradi. U iste'molchilarga tovarni unutishga qo'ymaydi, ya'ni u mijozlar va sotishlar hajmining saqlanib qolishi uchun javobgardir.

Reklama maqsadini tanlash to'liqligicha bozor vaziyatiga va korxonaning potensial imkoniyatlariga, raqobatchilar xatti-harakatlariga bog'liq. Shuning uchun marketing xizmati yuzaga kelgan vaziyatni hisobga olgan holda har tomonlama o'ylangan qarorlarni qabul qilish zaruriyatini unutmasligi kerak.

Reklama vositalarini tanlash tartibi. Korxonalarning siljitish jarayonlari bilan bog'liq bo'lgan amaliyotda reklamani tarqatish vositalarini tanlash eng mas'uliyatli hisoblanadi. U asosan to'rt bosqichdan iborat:

➤ reklamani qamrab olish kengligi va takrorlanish chastotasi to'g'risidagi qaror;

➤ reklama vositalari turlarini tanlash to'g'risidagi qaror;

➤ reklama tashuvchilarni aniqlash to'g'risida qaror;

➤ reklama vositalarini qo'llash trafigi to'g'risida qaror.

Ko'p jihatdan reklama maqsadlariga erishish reklama murojaatining qamrab olish kengligi va takrorlanish chastotasi kabi tushunchalarga bog'liq bo'ladi. Marketologlar qamrab olish kengligi, deganda maqsadli auditoriyaning umumiy sonidan muayyan vaqt ichida reklama tadbiri bilan tanishishi kerak bo'lgan odamlarning ulushini (foizli nisbatini) tushunadilar. Maqsadli auditoriyaning bitta o'rtacha vakiliga to'g'ri keladigan tanishishlar soni takrorlanish chastotasi, deyiladi. Birgalikda bu ikkala ko'rsatkich muayyan vaziyatda uzatilgan reklama murojaatning ta'sir miqyosi va darajasini belgilaydi.

Har bir reklama vositasi afzalliklarga ham, kamchiliklarga ham ega. Boshqa tomondan ularning xarajatlari har xil va iste'molchiga ta'sir etish kuchi bir xil emas. Demak, reklama vositalarini tanlashda ko'pgina omillarni, ularning o'zaro aloqasi va pirovard natijaga ta'siri darajasini hisobga olishga to'g'ri keladi. Ular orasida eng muhimi bo'lib maqsadli auditoriyaning muayyan ommaviy axborot vositalariga moyilligi, tovarning tabiati, murojaatlarning turlari, tarqatish vositalarining qiymati va hokazolar hisoblanadi.

Reklama vositalarini muayyan tur ichida aniqlashtirish (masalan, «Optovik» yoki «Prestij» jurnallari, TV-market dasturi) reklama tashuvchilarini tanlash, deb nomlanadi. Reklamani radio va televideniya joylashtarayotganda, birinchi navbatda, ularning efirga chiqish vaqtini e'tiborga olish kerak. Odatda, reklama beruvchilar reklama narxlari haddan tashqari yuqori bo'lsa ham, obro'-izzatli vaqtda ishlaydigan dasturlarni afzal ko'radilar. Jurnalidagi reklamani qo'llaganda, birlamchi ahamiyatga ularning tiraji, nashrning davriyligi, reklama e'lonlarining tariflari, nashrning yo'nalishi va obro'si, maqolalarning sifati, illyustratsiyalar materiallari nazarda tutiladi.

Har bir korxonada reklamani berish xususiyati haqidagi qarorni muayyan vaqt ichida qabul qiladi (yil, chorak, oy va hokazo). Ba'zilar reklamani bir tekisda (ketma-ket) taqsimlash tizimini afzal ko'radilar, boshqalari esa, aksincha, reklamani ma'lum vaqt davri ichida notekis taqsimlanadigan usulni xush ko'radilar.

Reklama murojaati iste'molchi tomonidan qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir ko'rsatish va kutiladigan natijaga erishish uchun nima va qanday shaklda aytilishi kerakligini ko'rsatadi.

Reklama murojaatini ishlab chiqish jarayonida dastavval u yoki bu tovarni xarid qilish natijasida iste'molchi olishi mumkin bo'lgan ustuvor afzallik aniqlanadi. Reklama murojaatida keltiriladigan dalillar oddiy va oson tushuniladigan bo'lishi kerak. Shu vaqtning o'zida murojaat strategiyasi asosiga qo'yilgan ijodiy konsepsiya tugallangan ibora, qandaydir obraz yoki ikkalasining birlashmasi bo'lishi mumkin (masalan: «hayotni yaxshi tomonga o'zgartiraylik» – Filipp).

Reklama murojaatini yaratish san'ati iloji boricha kattaroq miqyoslarda maqsadli bozorning e'tiborini jalb qilish va ularning qiziqishini uyg'otishdan iborat. Murojaatning uslubi hayot tarzi, fantaziya elementlari, musiqa, simvolik personaj, ilmiy dalillar va boshqa shakllarda bo'lishi mumkin.

Reklama murojaatining samaradorligi murojaatning eng optimal shaklini tanlash mumkin bo'lsa, ancha yuqori va ta'sirchanroq bo'ladi. Bu yerda sarlavha, illyustratsiyalar va matn materiallari kabi reklama elementlari nazarda tutiladi. Birinchisi potensial iste'molchida reklama matni mazmuni bilan tanishish istagini uyg'otishi kerak. Ikkinchisi shunchalik qiziqarli bo'lishi kerakki, mushtariyning e'tiborini darhol jalb qilishi va nihoyat, uchinchisi, ya'ni matn materiallari ishonarli, qisqa va lo'nda bo'lib, yangilik elementiga ega bo'lishi kerak.

18.6. Reklama budjeti

Reklama budjetini ishlab chiqish reklama kompaniyasining maqsadlarini, korxonaning moliyaviy imkoniyatlari, raqobatchilarning reklama xarajatlari, tarmoqdagi umumiy xarajatlar va hokazolarni hisobga olishga asoslangan turli xil yondashuvlarni qo'llash bilan amalga oshirilishi mumkin. Biroq har qanday usul axborotga, ya'ni:

mahsulot haqida (uning xususiyatlari va potensial mijozlarning ehtiyojlariga mos kelishi), bozor va uning segmentlari haqida, iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishning turli usullari va imkoniyatlari bilan bog'liq holda uning xatti-harakatlari haqida, bozorda talabning o'zgarish tendensiyalari haqida asoslanadi. Reklama budjetini ishlab chiqishning ko'pgina usullaridan eng yaxshi qo'llaniladiganlari sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: qoldiq budjet usuli, sotilishlar summasidan foizlarda hisob-kitob qilish usuli, raqobatli paritet usuli, maqsad va vazifalar asosida hisob-kitob qilish usuli.

Qoldiq budjet usuli korxonaning boshqa hamma budjet xarajatlarini hisobga olgandan keyin korxonaning moliyaviy imkoniyatlari bilan belgilanadi. Hisob-kitobning bunday usuli uncha aniq emas, ba'zi hollarda u reklama xarajatlarining oshirilishiga, boshqa hollarda esa pasaytirilgan xarajatlarga olib keladi. Pirovard natijada bu xarajatlarning noaniq -yillik budjetiga olib keladi, bu esa korxonaga faoliyatini uzoq muddatli rejalashtirish jarayonida aks etishi mumkin.

Sotilishlar summasidan foizlarda hisob-kitob qilish usuli reklamani xarajatlar sifatida qaraydi va hisoblangan tushumdan qayd qilingan foizi sifatida aniqlanadi. Bu usul juda sodda va ko'pincha tarmoqlangan markazlashtirilgan kompaniyalar tomonidan o'zining alohidalashgan bo'linmalari, filiallari faoliyatida qo'llaniladi. Sho'ba korxonalarining budjetlarini aniqlash uchun foydalaniladi. Biroq aynan shuning o'zi mantiqqa eng kam to'g'ri keladi, chunki sabab (reklamani) oqibat (sotilishlar hajmi)ga bog'liq qilib qo'yadi. Har qanday holda ham bu usul bozorda yuzaga kelgan tendensiyalarni firma manfaatlarida chetlab o'tish, radikal choralarni ko'rishga imkon bermaydi.

Raqobatli paritet yoki raqobatchiga mos kelish usuli raqobatchilar xarajatlaridan kelib chiqqan holda reklama budjetining kattaligini belgilaydi. Biroq bu usulni amalda qo'llash uchun qator shartlarni bajarish talab qilinadi. Xususan, resurslar, egallaydigan vaziyati, bozor ulushi jihatidan reklama budjetini ishlab chiqayotgan korxonaga o'xshash bo'lgan raqobatchini tanlash kerak. Xarajatlarning hech bo'lmasa asosiy moddalarini bilish yetarli.

Raqobatli paritetning kamchiliklari ham, afzallik tomonlari ham bor. Haqiqatda esa korxonalar bir-biridan juda farqlanadi va shu sababli har biri o'z mahsulotini siljitish uchun xarajatlar moddasini shakllantirishda o'ziga xos tomonlariga ega. Shuning uchun korxonalar tomonidan tanlangan raqobatchining o'z reklama budjetini yetarli darajada oqilona va samarali shakllantirganligi kafolatlanmaydi.

«*Maqsad – vazifa*» usuli aniq maqsadlarning shakllanishidan, ushbu maqsadlarga erishish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarni aniqlashdan va nihoyat, bu vazifalarni bajarish xarajatlarini baholashdan kelib chiqqan holda reklama budjetini belgilaydi. Oddiyoq qilib aytganda har qanday reklama tadbiri korxonalar faoliyatining aniq maqsadlariga qat'iy muvofiq bo'lishi kerak. Bunda har bir reklama tadbirining xarajatlari belgilangan maqsad sari harakat qilishda kutiladigan manfaatlar bilan mos bo'lishi kerak. Umuman, bu usul uzoq muddatidan ko'ra, tezkor rejalashtirishning vazifalari va tamoyillariga ko'proq javob beradi. Ushbu usulning asosiy afzalligi shundan iboratki, korxonaning oliy rahbariyatidan kommunikatsion maqsadlarni va ularga erishish usullarining aniq va batafsil bayon etilishini talab qiladi.

Vidal-Volf usuli sotilishlarning hajmi va reklama xarajatlari o'rtasida aloqalar o'rnatadi. Matematik model asosida reklama xarajatlarining ko'payishi bilan uning samaradorligi uzluksiz kamayib borishi jarayoni tasvirlanadi. Model sotilishlarning bog'liqligi asosida quriladi va quyidagilar hisobga olinadi:

- *tovar egallashi mumkin bo'lgan potensial bozor ulushi;*
- *reklama xarajatlarining birligidan tushum va reklamaga bo'lgan asosiy investitsiyalar summasi;*
- *reklamanning «qadrsizlanishi» ta'sirida sotilishlar ulushining qisqarishi.*

Reklamanning asosiy roli tovarga bo'lgan talabni oshirishdan iborat. Reklama budjeti korxonalar tomonidan har bir tovar uchun tuzilishi sababli rejalashtirish jarayonida o'tkazilayotgan tadbirlarning umumiy natijaviyligiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarni hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Bular: tovarning hayotiy davri bosqichlari, bozor ulushi, reklama vositalari, reklamanning chastotasi, tovarlarning bir xilligi darajasidir.

Reklama strategiyalarini ishlab chiqish

Reklama strategiyalari ikki asosiy elementdan tashkil topgan: *reklama xabarini yaratish, reklama vositasini tanlash.*

Oldingi kompaniyalar ko'p hollarda qaysi mediya orqali reklama berishni ikkinchi o'ringa qo'yganlar. Reklama bo'limi yaratilgach, yaxshi reklama ijod qilingan. Keyin mediya bo'limi mahsulot turi va ijod qilingan reklama turidan kelib chiqib ommaviy axborot vositasini tanlagan. Bu ko'p hollarda reklama yaratuvchilar va uning reklamasini berishni hal qiluvchilar o'rtasida nizoga sabab bo'lgan.

Shunga qaramay, bugun media narxlari ko'tarilmoqda. Marketing strategiyalarini yanada markazlashtirish ham media bo'roniga o'z ta'sirini ko'rsatmoqda. Qaysi media vositasidan foydalanishni hal qilish – telvideniyemi, radiomi, gazeta yoki jurnalni, internet yoki ijtimoiy tarmoqlarmi, baribir, tanqidga sabab bo'lmoqda. Natijada ko'plab reklama tashkilotlari reklama yaratuvchi va uni ommaga yetkazuvchi media vositalari o'rtasida orkestrlik qilib, ularni bir garmoniya atrofida birlashtirishni maqsad qilmoqda. Ushbu bobning boshlanish qismida aytib o'tganimizdek, maqsad medianing qoniqtiruvchi chegaralarini belgilash, boshqarish va yaratishdir. Chunki ular to'lashadi, e'tirof etishadi, ishlab topishadi, yoki ulashadilar.

Reklama xabarini yaratish

Budjet qancha katta bo'lmasin, reklamani omadli chiqishi yaxshi munosabat va e'tiborga bog'liq. Yaxshi reklama xabari bugungi kunda katta muvaffaqiyatlarga olib keladi. 1950-yilda butun Qo'shma Shtatlar bo'yicha uy televizorlari uch donagina kanalni efirga uzatgan. Umumiy reklamalarni bosuvchi yagona milliy jurnal mavjud edi. Bugun uyda o'tirgan holda televizorda 135 dan ziyod telekanallarni, yigirma mingdan ortiq jurnallarni ko'zdan kechirish mumkin. Bularning orasiga radio kanallar, internet, smartfon va tabletlarni qo'shsa qanchalar keng ommaviy axborot vositalari borligini tasavvur qilish qiyin emas. Bularning natijasi o'laroq, hozirgi kun kishisi bir kunda uch mingdan besh minggacha reklama e'lonlarini qulog'i, ko'zi yordamida qabul qilmoqda.

Tartibsizliklarni yengish. Agar barcha reklama bilan bog'liq tatibsizliklar, xaridorlar mojarolarini hisobga olsak, ular reklama tashkilotlariga bosh og'rig'i bo'lib xizmat qilmoqda. Bu tashkilotlar savdo telekanallarida 30 soniyali reklama uchun o'rtacha 324 ming dollar sarflashadi. Keying har bir aylanish 122 ming dollarni tashkil qiladi. Ular reklamalarining namoyishi uchun bundan ham ko'p to'lashlari mumkin.

Keyin ularning reklamasi o'ziga o'xshash boshqa savdo reklamalari bilan aralashib ketadi. Shuning uchun ham berilayotgan reklama puxta o'ylangan bo'lishi lozim. Aniqlanishicha, Amerikaliklarning 70 % dan ko'prog'i reklamalarni televizor orqali ko'rar ekan.

Yaqin kunlarga televidenya tomoshabinlari deyarli hamma reklama ma'lumotlarini televizor orqali bilishar edi. Biroq keyinchalik raqamli texnologiyalarning hayotimizga kirib kelishi, reklama tashkilotlari o'z ishlarida ulardan foydalanishi tufayli biror mahsulot haqida to'liq ma'lumot olish imkoniyatlari iste'molchilar uchun nihoyatda kengaydi. Internet reklamasi ham jadal rivojlanib borayotir.

Hozirda raqamli texnologiya xaridorlarni ma'lumotlar bilan qurollantirmoqda. Ba'zida ular biror mahsulot haqida uni sotayotgan sotuvchidan ham ko'proq ma'lumotga ega bo'lmoqdalar. Oxirgi paytlarda xaridorlar reklama ko'rsatmaydigan DVR sistemasini ma'qul ko'rmoqdalar, shuning barobarida u ham kundan kunga o'sib bormoqda. Bugunga kelib 43 % amerikaliklarning uylarida ushbu tizim faoliyat ko'rsatmoqda. O'tgan atigi 5 yil davomida uning ulushi 3 marta oshdi. Bir reklama tashkilotining ijrochilaridan birining ta'riflashicha DVR tizimi reklama tashkilotlarini "savalovchi" bo'lib maydonga keldi. Bugunga kelib bu tizim xaridorlarga xohlagan paytida o'zlari istagan narsani ko'rish imkonini yaratmoqda.

Shunday ekan, reklama tashkilotlari birgina reklama roligi bilan xaridorlar e'tiborini uzoq vaqt ushlab tura olmaydilar. Diqqatni doimiy ushlab turish uchun bugungi reklama tashkilotlari yanada aqlliroq, yaxshiroq reja tuzuvchi bo'lishlari lozim. Xaridorlar bir yerda qotib tura olishmaydi. Agar reklama berish usullari yanada foydaliroq, qiziqarliroq hamda e'tiborni jalb etuvchi bo'lmasa, xaridorlar shunchaki unga e'tibor qilishdan voz kechadilar.

Ko'ngilochar vositalar va rekamalarini uyg'unlashtirish. Tartibsizliklarni yengish uchun juda ko'p marketologlar "Madisson&Wine" deb nomlangan reklama va ko'ngilochar birlashmaga obuna bo'lishadi. Ehtimol, siz Nyu-York shahrida joylashgan bu birlashma haqida eshitgandirsiz. U juda ko'p millatlardan tashkil topgan reklama agentligidir. Yana siz Kaliforniyada joylashgan Gollivud &Vine haqida ham eshitgan bo'lishingiz mumkin. U Amerika ko'ngilochar dasturlarining ramziy yuragiga aylanib ulgurgan. Bugungi kunga kelib Madisson va Gollivud&Vine birlashgan holda faoliyat yuritmoqdalar. Ularning maqsadi reklama va ko'ngilochar dasturlarni uyg'unlashtirib xaridorlarning diqqatini doimiy ushlab turishdir.

Bu reklama va ko'ngilochar dasturlar birlashmasi ikki qismga ajratiladi. Reklama e'lonlari ishlash yoki qiziqarli dasturlar tayyorlash. Reklama tashkilotlarining maqsadi o'z reklamalarini yanada qiziqroq qilish yoki odamlar uchun ahamiyatini oshirishdan iborat. Bunda siz reklama ko'rgandek bo'lmaysiz, shunday emasmi? Yana o'ylab ko'ring! Misol uchun, Super Bowl kompaniyasi yillik e'lonlar taxtasini ilmoqchi. Yiliga 10 millionlab odamlar uning reklamalarini ko'radi.

Misol ucun, DVR tizimi o'z tomoshabinlari va yaxshi reklama roliklari bilan rivojlanib bormoqda. Masalan, Super Bowlning deyarli hamma reklama roliklari DVR orqali uzzatiladi. Uni juda ko'p tomoshabinlar kuzatib borishadi. Yaxshi reklamani tomoshabin qayta va qayta ko'rishi ham mumkin.

Bugungi kunda Youtube yoki televizorda qiziqarli reklama e'lonlarini ko'rish g'ayritabiyy hodisa emas. Bundan tashqari siz ham do'stingiz maslahatidan ko'ra reklama agentining maslahatini afzal ko'rishingiz mumkin. Bundan tashqari doimiy reklama ishlash orqali ular o'z roliklarini qisqa film yoki shouga aylantirib yubormoqdalar. Bunday reklamalar asosan video holatidagi tasvirdan iborat bo'lib keng tus olmoqda. Misol uchun, T-Mobile kompaniyasi bunday reklamani 2 daqiqali qilib yaratdi. Unda Qirollik oila a'zolari bo'lmish shahzoda Uilyam va malika Keyt Middelton ning to'y marosimi aks etgan. Unda qirol xonadoni a'zolari yo'lak bo'ylab ajoyib musiqaga raqsga tushishadi. Bu qiziqarli rolik televideniye orqali biror marta

ham namoyish etilmadi, biroq Youtubeda uni 26 million tomoshabin tomonidan kuzatildi.

Brendlarni birlashtirish (yoki brendlar birlashuvi) o'z ichiga brend yaratish va ularni bir-biridan ajratmaslik kabi tushunchalarni oladi. Brendlarni birlashtirishning eng oddiy turlaridan biri mahsulotlarni bir yerga jamlashdir. Bunga LG kompaniyasining eng oxirgi mahsuloti va Starbuck ning qahva mahsulotini misol qilish mumkin. Bu kabi bir qancha mahsulotlar birt epizod doirasida bir ssenariyga joylashtiriladi. Shu tarzda birgina zamonaviy oilaning esda qolarli epizodi orqali xaridorlar e'tibori jalb qilinadi. Bu kabi boshqa epizodlar ham ko'pgina brendlarning Oreosdan Targetgacha, undan Tayotagacha hammasi sekinlik bilan brendlar birlashishini ko'rsatmoqdalar.

Ko'ngilochar dasturlar kompaniyalarni reklama ishlarida qiziqarli dasturlardan ajralmaslikka jalb qilishadi. Haqiqatdan ham bunday reklamalarda juda katta tezlikda omma e'tiboriga taqdim etiladi. Misol uchun, bunday reklamalardan filmlarda keng foydalaniladi. O'tgan yilda ishlab chiqarilgan 40 dona filmda Tranformer reklama agentligi 710 ta reklama joylashtirdi. Agar siz kundalik hayotingizda yaxshilab e'tibor bersangiz, qiziqarli kitoblarda, tinglayotgan musiqangizda, o'ynayotgan video-o'yiningizga ham reklama joylashtirilganiga guvoh bo'lasiz. Misol uchun, juda ko'p kompyuter o'yinlariga (Call of Duty, Modern Warfare) reklama roliklari joylashtirilgan.

Juda ko'p kompaniyalar brendlarni birlashtirishga intiladilar. Misol uchun, Denny brendi *Doimo ochiq* nomli onlayn videolarga homiylik qildi.

Hozirda esa bu yurishning ikkinchi fasli ketyapti. Bu roliklar asosan 18 – 25 yoshlar uchun mo'jallangan. Bu onlayn roliklarda mashhur comedic aktyor Devid Kechner suratga tushgan. Shouning dastlabki 3 daqiqasida taklif qilinganlar Denny oziq-ovqat mahsulotlarini iste'mol qilish bilan band bo'ladilar. Oxirida esa uning nomi yozilaadi. Uning bu onlayn roliklari fasebook sahifalariga ham joylashtirilgan bo'lib, birinchi faslda 6 million tomoshabin tomonidan kuzatib borildi.

Shunday yo'sinda, Madison&Vine kompaniyasi ham reklama va ko'ngil ochar dasturlar sanoatidan o'rin egallagan. Maqsad brendlar

uchun o'z reklama roliklarini yanada qiziqarliroq qilib yaratishdan iborat. Reklama agentligi JWC shunday deydi: "Biz ishonamizki reklama hali xaridorlarning xohish-irodasiga qarab ish ko'rishni to'xtatishga majbur bo'ladi. Nima bo'lganda ham reklama agentliklari o'zlarining haddan ortiq ko'payib ketishidan ogoh bo'lishi lozim. Butun reklama shakllari va mahsulot joylashtirish ishlari bilan Madisson&Vine kompaniyasi boshqalarga tahdid solmoqda. Bunday hollarda yo'l tanlashni xaridorlar hal qilishi lozim.

Reklama strategiyasi. Samarali reklama xabarini yaratishda birinchi galda xabar strategiyasini rejalashtirib olish kerak bo'adi. Bu umumiy xabarlar bo'lib, xaridorlar bilan munosabat o'rnatishda qo'l keladi. Reklamani maqsadi yangi mahsulotdan ta'sirlanish uyg'otishdan iborat. Odamlar qachonki qilayotgan ishi o'ziga foyda keltirishini tushunsalargina reklamadan ta'sirlanadilar. Shunday qilib samarali xabar strategiyasining rivojlantirish xaridorlar foydasi va foydalaniladigan reklama murojaatida o'xshashlik bo'lishidan boshlanadi. Bekam-u ko'st xabar strategiyasi kompaniyalarning umumiy pozitsiyasi va xaridor manfaatidan kelib chiqqan holda quyidagicha bo'ladi.

Reklama strategiyasi oddiylikka moyil, tashqi jihatlaridan sodda va xaridorni hayajonga sola oladigan tarzda bayon qilinishi lozim. Reklama agentligi keyingi rivojlanishda rad etib bo'lmaydigan darajadagi yangi g'oyani bera olishi kerak. Bu g'oya xabar strategiyasining rivojlanishiga esda qolarli reklama g'oyasi bo'lishiga sababchi bo'ladi. Bu bosqichda **oddiy xabar ulkan g'oyaga** aylanadi. Odatda nusxa ko'chiruvchilar va san'at kishilari bir qancha ajoyib g'oyalarni uyg'unlashtiradilar. G'oyaning yaralishi tasavvur va jumlaning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi.

G'oya yaratish reklama ishlarida qo'llanuvchi o'ziga xos murojaat turlarini tanlashda yo'l ko'rsatadi. Reklama murojaatlari uch jihatdan xarakterlanadi. Birinchidan, ular xaridorni jalb etishda mahsulotni ta'riflashda o'ta muhim. Ikkinchidan, murojaatlar ehtimolli. Xaridor mahsulotni va'da qilingandek ekanligiga ishonmog'i lozim.

Shunga qaramay ko'p muhim jihatlar, ehtimolli foydalar asosiy hisoblanmaydi. Murojaatlarda uchinchi jihat ham bor. Bu ularning o'zgachaligidir. Ular qanday mahsulot raqobatlashishga yaxshiroq

deyishadi. Misol uchun qo'l soati o'ta muhim bo'lib aniq vaqtni eslatib turadi.

Reklama ijrosi. Reklamachilar hozirda o'zlarining g'oyalarini aktual reklamalarga qaratmog'i lozim. Shunda ular ommaning diqqat-e'tiborini tutib tura oladi.

Eng yaxshi jamoa uchun yaxshi birlashma, uslub, musiqa, so'z va ijro shaklini belgilash kerak bo'ladi. Xabar xilma-xil uslublarda ijro etilishi mumkin. Ular quyidagicha:

- **Hayotning bo'lagi.** Bu uslub bir yoki bir necha kishining odatiy turmushdagi holatini ko'rsatadi. Misol uchun, Sut mahsulotlari ishlab chiqaruvchi "Rays end shayn" kompaniyasining reklamasida sut mahsulotlarini hayotning bir bo'lagi sifatida ko'rsatib beradi.

- **Hayot uslubi.** Bunday uslub o'zgacha hayot tarzi uchun qanday mahsulot afzalligini ko'rsatib beradi. Bunga kosmetika vositalari reklamalarini misol qilish mumkin.

- **Fantastik.** Bunda fantastik mahsulotlar yoki ulardan foydalanish yo'llari haqida ma'lumot beriladi. Misol uchun yaqinda IKEA kompaniyasi o'z reklamasida o'ta injiq xaridorlarga xonalarini mebellari bilan bezatishni taklif etdi.

- **Mayl va tasvir.** Bunday uslub mahsulot va turli xizmat turlari taklif etilganda qo'llaniladi.

- **Musiqiy uslub.** Bu uslub odamlar yoki hayvonlar tomonidan mahsulot haqida kuylash orqali bo'ladi.

- **Shaxsiy ramz.** Bunday uslub o'zigaa xos xarakter yaratib, mahsulot haqida tasavvur beradi. Bunda ko'rinish har-xil animatsion ko'rinishda ham bo'lishi mumkin (Mister Clean, GEICO Gekco yoki Zappo Zappets kabi). Flo Progressive sug'urta kompaniyasining suxandon xonimi ham shular jumlasidan.

- **Texnik ekspertiza.** Bu uslub korxonaning o'z mahsulot turlarini doimiy nazorat qilishini ko'rsatadi. Shuning uchun tabiiy mahsulot ishlab chiqaruvchi Kashi kompaniyasi mahsulot tanlashda ehtiyotkorroq bo'lishini maslahat beradi. Bostondagi pivo ishlab chiqaruvchi kopaniya esa, Samuel Adams pivolarini ishlab chiqarishdagi ko'p yillik tajribasi haqida gapirishadi.

- **Ilmiy dalil.** Bunday uslub biror maaxsulotni boshqa bir brend mahsulotlaridan ustun ekanini ilmiy dalillar bilan isbotlash, misollar

keltirish uslubi hisoblanadi. Bir qancha yillardan buyon tish pastasi ishlab chiqaruvchi Grest kompaniyasi o'z mahsulotlarini ilmiy misollar bilan ishlangan reklamalarda namoyish etadi. Shuning uchun Grest boshqa tish pastasi ishlab chiqaruvchilar bilan bo'lgan raqobatda ko'pincha g'olib chiqadi.

- Tafsivnomali dalil yoki imzo. Bunday uslubda mahsulotdan yuqori ishonchlilik talab qilinadi. Bu odamlarning shu mahsulotni qanchalik yoqtirishlariga ham bog'liq. Misol uchun, Subway mahsulotlarini reklama qiluvchi suxandon 245 fund pulini yo'qotgan xaridor haqida gapiradi. Olimpiada o'yinlari g'olibi Suzish bo'yicha oltin medal sohibi Mishel Felps ham Subwayning suxandonlaridan biridir.

Bundan tashqari reklama tashkilotlari o'z reklamalarida tonlardan ham foydalanishlari mumkin. Misol uchun, P&G kompaniyasi doimo o'z reklamalarida yaxshi ta'sir qiluvchi tonlardan unumli foydalanadi.

Reklama tashkilotlari yaratgan reklama roliklarida so'z tanlashni, uni ishlatishni ham bilishi muhim. Rekalalarda tushunarsiz, yomon so'zlarni qo'llash mumkin emas. Nihoyat, reklama formati ham ahamiyatga ega. Reklama dizaynidagi ozgina o'garish ulkan yutuqlarga sabab bo'lishi mumkin.

Iste'molchilar yaratgan reklama. Juda ko'p kompaniyalar bugungi kunda ustunlikni qo'lga kiritish maqsadida turli interaktiv texnologiyalar bilan birga xaridorlarning o'zidan ham samarali foydalanishmoqda. Ular mavjud video saytlarini qidirmoqdalar, o'zlarining saytlarini sozlashmoqda va reklama yaratuvchi lar musobaqasiga homiylik ham qilmoqdalar. Bazida bu ulkan natijalarga sabab bo'lmoqda, ba'zida esa unutilib ketmoqda. Agar yaxshi bo'lsa xaridorning g'oyasidan foydalanib, uni kompaniya ishlariga jalb qilmoqda.

Juda ko'plab brendlar bu yo'lda tinmay izlanish olib bormoqdalar. Misol uchun, bundan bir necha yillar oldin PepsiCo's Doritos brendi iste'molchilar o'rtasida bir yillik musobaqa o'tkazdi. Unda iste'molchilar tomonidan kompaniya mahsulotini reklama qilgan video roliklar saralab olindi. Bu esa kompaniyaga misli ko'rilmagan omad olib keldi.

Reklama uchun mediani tanlash

Reklama uchun kerakli mediani tanlash bosqichi quyidagilarga bo‘linadi: 1) qanday uzatishni belgilash, interval va ta’sir. 2) media turlarini tanlash. 3) o‘ziga hos media vositasidan foydalanish. 4) media vaqtini tanlash.

Uzatish turini belgilash, interval va ta’sir: reklama mediasini tanlashda reklama tashkiloti muvafaqqiyatga erishish uchun uzatish va intervalni belgilab olishi zarur. Uzatish reklamaning o‘lchovi bo‘lib xizmat qiladi.

Misol uchun, reklama tashkiloti mo‘ljalining 70%ini dastlabki uch oyda amalga oshirishi mumkin. Interval esa, berib borilayotgan reklamaning bir kunda necha marta, qancha vaqt davomida berilishni aniqlaydi.

Misol uchun, reklam yaratuvchisi rolikni bir kunda uch mahal berib borilishini xohlashi mumkin. Biroq reklama tashkiloti iste’molchilarni har doim ko‘proq bo‘lishini istaydi. Shuning uchun u reklama ta’sirini ham baholab borishi kerak.

Misol uchun, ikkita jurnalda berilgan bir xil reklama ikki xil natija berishi mumkin. Bu jurnalning obunachilariga ham bog‘liq. Televidenyeda berilgan reklama roligi radioda berilganidan ta’sirliroq bo‘ladi. Chunki, unda ovozdan tashqari harakat va tasvir ham bo‘ladi. Ayrim xaridorlar uchun esa internet orqali berilgan reklama va e’lonlar foydaliroq bo‘ladi.

Odatda ko‘proq reklama tashkilotlari o‘zlarining oddiygina mediasidan ko‘ra iste’molchilar ishtirok etuvchi medialarini xohlashadi. Har qanday media tomoshabinlar qamrovi bilan muhim sanaladi. Misol uchun har bir reklama ychun qanchadan qancha dollar sarflanadi.

Yaqindagina Ford kompaniyasi xaridorlar bilan muloqot olib boradigan ko‘rsatuv roliklarini ishlab chiqdi. Lekin bu bir necha yillar oldin aynan shu kompaniya tomonidan ishlab chiqilgan, bosh rolni mayk Rov ijro etgan reklama roligichalik omadli emasdi. Shunday bo‘lsa ham bunday seriali roliklar 18yoshdan 49 yoshgacha bo‘lgan mashina yig‘ishga ishqibozlar o‘rtasida keng ommalashdi. Buning

sababi reklama televideniye va radioda ko'p aylantirilganidan tashqari kompaniya ijaraga olgan Mayk Rovga ham bog'liq bo'ldi.

Yollangan xaridorlar nafaqat reklama matnini tayorrlashda, balki uni tarqatishda ham yutuqlarga sabab bo'ladi.

Oddiygina reklamadan tomoshabin o'zi qatnashgan reklama roliklari muvofiqiyatga erishadi.

Bugun ko'plab kompaniyalar xaridorlarga bu borada imkoniyat bermoqdalar. Shunday yo'l orqali bu roliklar tekinga ko'plab saytlarda ommalashishiga sabab bo'ladi.

18.4-jadval

Asosiy media turlarining tavsifi⁶¹

Media turi	Ustunligi	Chegarasi
Televideniya	Yaxshi ommaviy marketingni qamrab oladi, tovush, tasvir, hiisiotga ta'sir qiladi.	qimmat narh, tartibsizlik, tomoshabinlarni kamroq qamrashi.
Internet	past narx, bevositalik	kam ta'sir, chegaralilik
Gazeta	Yuqori ishonch, muloyimlik	qisqa hayot, kam obuna
Email	Muloyimlik, shaxsiylik	kichik doirani qamrash
Jurnallar	uzoq hayot, yuqori tasvir	yuqori narx
Radio	yaxshi ovoz, keng hudud	faqat ovoz, tor doira
Ko'cha reklamalari	Muloyimlik, yaxshi tanlov	chegara, kichik doira

Misol uchun, "Coca-Cola" kompaniyasi "Youtube" tarmog'ida o'zining mahsulotlari xaridorlar tomonidan ishlangan reklamaga solingan roliklarni 146 millionta deb taxmin qildi. Shunga qaramay, ulardan faqat 26 milliontasi kopmaniya tomonidan saralab olindi.

Umumiy media turlarini tanlash. Ta'kidlaganimizdek, umumiy media turlari televideniya, radio, internet, gazeta, jurnal, elektron pochta va boshqalarga bo'linadi. Reklama tashkilotlari bulardan xohlaganini tanlash imkoniyatiga ega. Media rejalashtiruvchilari shunday media turini ma'qul ko'radilarki, ular tomoshabinga tez, aniq

⁶¹ Philip Kotler, Gary Armstrong. Principles of marketing. Global edition. © Pearson Education Limited 2018. P-737.

yetib borsin, samarasi ham yuqori bo'lsin. Shunday qilib, ular ta'sir doirasiga qarab media turini tanlashadi.

Har qanday turdagi medialar doimiy ravishda tekshirilib turilmog'i kerak. Uzoq vaqt davomida televideniye va jurnallar ushbu media turlari ichida yetakchilik qilib keldi. Reklama tashkilotlari uzoq vaqt boshqa media turlariga nopisandlik bilan qaradilar. Shunga qaramay, aytib o'tganimizdek, kundan kunga o'z shakllarini o'zgartirib bormoqda. Ommaviy media turlarining narxлари ko'tarilmoqda, tomoshabinlar doirasi esa qisqarmoqda. Yangi turdagi medialarda reklamalar berish omadli kelyapti. Shuning barobarida reklama tashkilotlari ham o'z roliklarini ommaga yetkazishning boshqacha usullarini ahtarmoqda. Ular kam pul sarflab, ko'proq natijaga erishish yo'llarini izlashmoqda. Bugungi kun marketologlari ham aynan shu borada kengroq izlanishlar olib bormoqdalar.

Xulosa qilib aytganda, ularning maqsadi kamharj, yuqori natijali yo'llarni topish. Reklama tashkilotlari esa media turlarinig yorqin, muqobillarini topmoqdalar.

Muqobil media turlar uzoq vaqt foyda keltiradigan bo'lib tuyiladi. Ba'zida behuzur reklamalar xaridorlarning jahlini chiqaradi. Biroq juda ko'p marketologlar bu kabi media turlari pulni saqlashi, xaridorlar bilan yaxshi munosabatlar o'rnatishni ta'minlashini aytadilar. Chunki bunday inovatsion media turlari allaqachon marketingga ham kirib kelgan.

Media turlarining boshqa ta'sirli yo'nalishlari ham kundan kunga rivojlanib bormoqda. Chunki, bunday vositalar aholi o'rtasida keng ommalashmoqda. Misol uchun, hozirgi paytda qo'lidagi smartfon orqali televizor tomosha qilayotgan, Feysbukda turli xabarlarga o'z fikrini bildirayotgan yoki biror muammo yuzasidan google internet qidiruv tizimidan ma'lumot izlayotgan odamni topish qiyin emas. Oxirgi olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatmoqdaki, Amerika aholisining 86% ko'p hollarda televizorni bevosita qo'l telefoni orqali kuzatib boradi. Yana boshqa bir manba esa, 60% Amerika aholisi televizor tomosha qilayotgan vaqtda bevosita o'z smartfonidan, fabletidan, yoki boshqa vositalaridan internetni kuzatishadi.

O'ziga xos media vositalarini tanlash. Media rejalashtiruvchilari reklamalarini joylashtirish uchun media turlarining o'ziga xos vositalaridan ham foydalanadi. Misol uchun, televideniya Discovery kanali, yoki 30 Rock kanali mavjud. Jurnallarning esa Newsweek,

Real Simple kabi turlari ko'p. Internetda feysbuk, yutub, telegram, vatsap kabi alohida ijtimoiy tarmoqlar mavjud.

Media rejalashtiruvchilari bunday vositalarni tanlashda, ularga reklamalarini joylashtirishda har 1000 kishiga necha dollardan to'g'ri kelishini ham inobatga olishlari zarur. Misol uchun, Amerikaning eng ommabop bo'lgan nashrlaridan biri Newsweekda reklama joylashtirish 178400 dollar turadi. Uning obunachilari esa bir million besh yuz ming atrofida. Demak, bu har bir kishi uchun 119 dollar degani bo'ladi. Yana bir reklama e'lonlarini beruvchi nashr Bloomberg Biznes Weeksda reklama joylashtirish 46700 dollar turadi. Biroq bu past narx bo'lib tuyulsada, ushbu nashrning o'quvchilari 155 ming kishini tashkil etadi. Agar biz buni har ming kishiga bo'lsak, 300 dollar atrofda bo'ladi. Media rejalashtiruvchilari bunday holatlarda o'zlari uchun ma'qul yo'lni tanlaydilar.

O'ziga xos media turlarini tanlashda media rejalashtiruvchilari ularning samaradorligi, narxini hisobga olib faoliyat yuritishlari lozim. Birinchi navbatda, media vositasining sifatiga e'tibor qaratish kerak. Ikkinchidan, ular o'quvchilar, abonentlar sonini ham hisobga olishlari lozim. Uchinchidan esa, media vositalarining ishonchli ekandir.

Media vaqtini tanlash. Reklama tashkilotlar o'z reklamalarini yilning qaysi paytiga, oy, kunning qaysi vaqtiga berishni ham belgilab olishlari kerak bo'ladi. Chunki ko'pgina mahsulotlar dekabrda mart oylarigacha tanqis bo'ladi. Firmalar o'z mahsulotlari reklamasini mavsumga ham qarab reklama qiladilar. Misol uchun shirinlik va qandolat mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi Mars kompaniyasi bayram kunlarida ko'proq reklama qiladilar. Ayrim mahsulotlar esa faqat qish oylarida reklama qilinishi kerak.

Xulosa qilib aytganda reklama tashkilotlari reklama vaqti va andozalarini tanlay bilishlari kerak.

Reklama samaradorligini baholash va unga ketgan mablag'ni qoplash yo'llari

Reklama samaradorligi va reklama investitsiyasi qaytishini o'lchash qiyin iqtisodiy vaziyatlarda kompaniyalar uchun muhim masalaga aylandi. Marketing byudjetlari o'sib borayotgan iqtisodiy sharoitlarda iste'molchilar kabi reklamachilar ham o'z chaqalarini hali

ham o‘ylab sarflamoqdalar. Bu esa ko‘plab kompaniyalarning top menejerlari marketologlaridan “Biz reklamaga to‘g‘ri sarf etayotganimizni qanday bilamiz?” va “Biz reklamaga kiritgan investitsiyadan qanday qaytim olamiz” degan savollarni berashga majbur qilmoqda.

Reklamachilar uzluksiz ravishda reklama natijalarining ikki turini baholab borishlari lozim: kommunikatsiya sotuv hamda foyda ta‘sirini. Reklama yoki reklama kompaniyasining kommunikatsiya ta‘sirini o‘lchash reklama va media reklama xabarini yaxshi yetkaza olyaptimi yoki yo‘qligini ma‘lum qiladi. Alohida reklamalar ular namoyish qilinishidan oldin va keyin tekshirib ko‘riladi.

Reklamachilar kommunikatsiya ta‘sirini o‘lchashda ancha tajribalai bo‘lib qolishgan. Lekin sotuv va foyda ta‘sirini o‘lchash biroz mushkul. Masalan, brend xabardorligini 20 foizga oshiradigan reklama kompaniyasidan tushgan foydani qanday o‘lchanadi? Sotuv va foyda reklamadan tashqari tovar xususiyatlari, narx kabi turli omillar ta‘sir ko‘rsatadi.

Reklamaning sotuv va foyda ta‘sirini o‘lchashning bitta yo‘li oldingi reklama xarajatlarining foyda va sotuv ta‘sirini qiyoslashdir. Boshqa yo‘li tajriba orqali amalga oshiriladi. Masalan, turli reklama xarajatlari darajalarini tekshirish uchun “Coca-Cola” turli bozor hududlaridagi reklama xarajatlarini ajratadi va ularning sotuv va foyda darajasiga bo‘lgan ta‘sirini o‘lchaydi.

Reklamaning boshqa e‘tiborli jihatlari

Reklama strategiyalari va dasturlarini ishlab chiqishda kompaniya ikkita qo‘shimcha savollarga murojaat qilishi kerak. Birinchisi, kompaniya reklama funksiyalarini qanday tashkil etadi? Ikkinchisi, kompaniya xalqaro bozorlarning murakkabliklariga o‘z dasturlari va strategiyalarini qanday moslashtiradi?

Reklama ishlarida boshqaruv

Turli kompaniyalar reklamani jilovlashda turli yo‘llardan foydalanadi. Kichik kompaniyalarda reklama sotuv bo‘limidagi biror

shaxs tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Katta kompaniyalarning reklama byudjetini belgilash, reklama agentliklari bilan ishlash va agentlik tomonidan bajarilmagan ishlarni ado etish vazifasi yuklatilgan reklama bo'limlari mavjud. Biroq ko'pchilik katta kompaniyalar turli ustunliklarni taqdim etuvchi tashqi reklama kompaniyalaridan foydalanadilar.

Reklam agentliklari qanday ishlaydi? Reklama agentliklari 1800-yillarning oxirida kompaniyalar uchun reklama joylarini sotishda uchun komission to'lovlarni qabul qiladigan va media uchun ishlaydigan sotuvchilar hamda brokerlar tomonidan tashkil etilgan. Vaqt o'tishi bilan, sotuvchilar mijozlarga reklamalarni tayyorlashda yordam berishadi. Oxir-oqibat ular agentliklarni shakllantirdilar va mediadan ko'ra reklamagachilar bilan yaqindan ishlab keldilar.

Bugungi agentliklar kompaniyaning oz xodimidan ko'ra reklama vazifasini yaxshiroq bajaradigan mutaxassislarni jalb qiladi. Agentliklar turli mijozlar bilan ishlash orqali orttirgan tajribasi bilan kompaniya muammolarini hal etishda tashqi nuqtayi-nazardan ham qaraydi. Shuning uchun bugungu kunda oz reklama b'limiga ega kompaniyalar ham agentliklardan foydalanadilar.

Xalqaro reklama qarorlari

Xalqaro reklamachilar mahalliy reklamachilar duch kelamagan murakkab vaziyatlarni boshdan kechiradilar. Eng asosiy masala turli mamlakat bozorlarining alohida xususiyatlariga global marketingni qanday moslashtirish lozimligidir.

Ba'zi reklamachilar o'zlarining global brendlarini standart marketing reklamasi masalan, Baltimorda ishlatilgan reklamadan Bangkokda ham foydalanish orqali qo'llab-quvvatlashga urinadilar. Masalan, "McDonald's" o'zining mashhur "i'm livin' it" qiymat taklifi ostida dunyo bo'ylab 100 dan ortiq bozori uchun ijodiy elementlarini va brend taqdimotlarini uyg'unlashtiradi.

So'nggi yillarda onlayn ijtimoiy tarmoqlar va video ulashish imkoniyatlari global brendlar uchun reklama standartligiga bo'lga ehtiyojni oshirib yubordi. Ko'pchilik reklama va marketing kompaniyalari onlayn faoliyatlarini jadallashtirmoqdalar. Ko'pchilik

global brendlar o'z Web saytlarini xalqaro muhitga uyg'unlash-tirmoqdalar. Masalan, "McDonald's"ning Germaniyadan tortib Xitoygacha bo'lgan Web saytlarini ko'zdan kechiring. Siz ularda tilla harflarda "i`m lovin` it" deb yozib qo'yilgan belgini ko'rasiz.

Standartlashtirish ko'plab naf keltiradi-past reklama xarajatlari, reklamaning global uyg'unlashuvi va barqaror global imijni shakllantiradi. Lekin uning yomon tomonlari ham mavjud. Eng muhimi, u mamlakat bozorlari madaniyat, demografiya va iqtisodiy sharoit nuqtayi-nazaridan farqlanishiga e'tibor qaratmaydi. Shuning uchun ko'pchilik xalqaro reklamachilar "Global jihatdan fikr yuritishadi, lekin mahalliy jihatdan harakat qilishadi." Ular dunyo bo'ylab harakatlarni samarli va barqaror qilishga yordam beradigan global marketing strategiyalarni ishlab chiqishadi.

XVIII bob bo'yicha qisqa xulosalar

Sotishni rag'batlantirish bu ma'lum bir muddatda sotish hajmini oshirish maqsadida turli rag'batlantirish vositalaridan foydalanish hisoblanadi. Bu rag'batlantirish vositalariga: mukofotlar, chegirmalar, ketma-ket tovarni sotib olgani uchun sovg'alar, lotereya va o'yinlar o'tkazish, tovar bilan qo'shimcha narsalar qo'shib berish, bepul yetkazib berish va o'rnatish, ma'lum muddatda sotilgan tovarga bepul xizmat ko'rsatish va boshqalar kiradi. Marketingda kommunikatsiya, deb biz har xil auditoriyalar adresiga, shu jumladan, xaridorlar, sotuvchilar, ta'minotchilar, aksionerlar, boshqaruv organlariga firmadan yuboriladigan signallar majmuyini tushunamiz.

Kommunikatsiya siyosati (promotion mix) bu tovarni bozorga siljitish usullari yig'indisidir. Kommunikatsiyaning asosiy vositalari bo'lib, pablik rileyshnz – jamoat bilan aloqa; reklama; sotishni rag'batlantirish; maxsus ko'rgazmalar; shaxsiy sotuv hisoblanadi.

Reklama - bir tomonlama ommaviy kommunikatsiyaning to'lovli turi bo'lib, u aniq bir homiydan chiqib, firma faoliyatini bevosita yoki bilvosita qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi.

Shaxsiy sotuv- bu kommunikatsiya yakka ikki tomonlama bo'lib (dialog) maqsadi mizojni to'xtovsiz tarzda harakatga keltirishga undash. Bir vaqtning o'zida firma uchun axborot manbayi hamdir.

Savdoni avj oldirish – shaxsiy reklama va shaxsiy savdoni to'ldiruvchi hamma tovarni sotishni tezlashtirish va ma'lum kengaytirishga qaratilgan vaqtincha choralarni o'z ichiga oladi.

Jamoatchilik bilan aloqa - aniq maqsadga qaratilgan xarajatlar yordamida tashkilot va uning turli auditoriyalari orasida o'zaro bir-birini tushunish va ishonchli ruhiy holat yaratishga xizmat qiladi. Bu yerdagi kommunikatsiyaning maqsadi faqat sotishgina emas, balki firma faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamdir. Bu an'anaviy muloqot vositalaridan tashqari quyidagi bevosita kommunikatsiya turlari: salonlar, yarmarkalar, ko'rgazmalar, pochta orqali tarqatish, telemarketing, kataloglar orqali savdo ham mavjud.

Chakana savdodagi reklamani qo'llash joyiga, vazifasiga texnikaviy vositalarni qo'llash va ulardan foydalanish uslublariga qarab bir-biridan farq qiladi.

Tayanch iboralar

Talabni shakllantirish; kommunikatsiya siyosati; marketing kommunikatsiyasi kompleksi; reklama dasturi; reklama budjeti; reklama vazifalari.

Nazorat uchun savollar

1. Talabni shakllantirish va sotuvni rag'batlantirish, deganda nimani tushunasiz?
2. Sotuvchilarga ta'sir etish uslublarining qanday turlarini bilasiz?
3. Xaridorlarga ta'sir etish uslublari qanday?
4. Marketingda kommunikatsiya siyosatining o'rni qanday?
5. Kommunikatsiyaning asosiy vositalariga nimalar kiradi?
6. Marketing kommunikatsiyasining asosiy bosqichlarini aytib bering.

Kompaniya keysi: *Iste'molchilar yaratgan reklama*

Juda ko'p kompaniyalar bugungi kunda ustunlikni qo'lga kiritish maqsadida turli interaktiv texnologiyalar bilan birga xaridorlarning

o'zidan ham samarali foydalanishmoqda. Ular mavjud video saytlarini qidirmoqdalar, o'zlarining saytlarini sozlashmoqda va reklama yaratuvchilar musobaqasiga homiylik ham qilmoqdalar. Ba'zida bu ulkan natijalarga sabab bo'lmoqda, ba'zida esa unitilib ketmoqda. Agar yaxshi bo'lsa xaridorning g'oyasidan foydalanib, uni kompaniya ishlariga jalb qilmoqda.

Juda ko'plab brendlar bu yo'lda tinmay izlanish olib bormoqdalar. Misol uchun, bundan bir necha yillar oldin PepsiCo's Doritos brendi iste'molchilar o'rtasida bir yillik musobaqa o'tkazdi. Unda iste'molchilar tomonidan kompaniya mahsulotini reklama qilgan video roliklar saralab olindi. Bu esa kompaniyaga misli ko'rilmagan omad olib keldi.

Misr chipslari: Iste'molchilar yaratgan reklama

Xaridorlarning o'zlari tomonidan tayyorlangan bo'lib, bu yurishga butun ommaviy axborot vositalari jalb etildi. Feysbuk, Yutub va boshqa shu kabi ijtimoiy tarmoqlar PepsiCo tomonidan uyish-tirilgan bu musobaqani tinimsiz kuzatib bordilar. Bir qancha yirik, jumladan – PepsiCo, Uniliver, P&G kabi va kichik kompaniyalarni birlashtirgan aksiya katta muvafaqqiyatga sabab bo'ldi. PepsiCo kompaniyasi Lays brendi ostida savdo qiluvchi kartoshkali chips ishlab chiqaruvchi kompaniya bilan misrcha biznesini boshlaganlarida mahalliy kompaniyalar bunga qarshilik qildilar. Ular misrcha chips ishlab chiqarish sanoatini dunyo bo'yicha birinchi o'ringa olib chiqdilar. Bunday chipslar allaqachon ommaga o'zining ta'mi, tarkibi, qulay narxi bilan tanilib ulgurgan.

Kompaniya 2010-yilda iste'molchilarga tanlov e'lon qilgandi. Bu forumda xaridorlar feysbuk, twitter va shunga o'xshash boshqa ijtimoiy saytlar orqali o'z taassurotlarini onlayin ulashish imkoniga ega bo'ldilar. Ular o'zlari ijod qilgan reklamalarini Youtub orqali ham namoyish qilib borishdi. Xullas, uning reklamasiga butun dunyo bo'ylab juda ko'p kishilar jalb etildi. U hattoki bayramlarda ham taklif etildi. Iste'molchilar tomonidan minglab reklama roliklari, tanqidiy fikrlar internetga joylashtirib borildi. Reklama agentligi bu tashviqotni Musulmonlarning muqaddas oyi bo'lgan ramazonda ham keng targ'ib qildi.

Ko'pgina reklama tashkilotlari bu yurishni muvafaqqiyatsiz yakunlanadi, deb hisoblagandi. Biroq kompaniyalar bu yurishni amalga oshirgach, uning yaxshi samara berganiga guvoh bo'ldilar. Demak, reklama ishlarida iste'molchilarning fikrlaridan ham foydalanish omad olib kelishi mumkinligi rost ekan.

Nima bo'lganda ham iste'molchilarning o'zlari tomonidan yaratilgan reklamalarning harakati yaxshigina omad keltirishi mumkin. Juda ko'p katta kompaniyalarning tajribasi ko'rsatganidek, havaskorlar tomonidan yaratilgan reklama va e'lonlar turlari ham havas qilarli darajada yoqimli bo'lishi hech gap emas. Agar bu yaxshi natija bersa, iste'molchilar tomonidan yaratilgan reklamalar yangi g'oyalar yaratish, yagicha ishlab chiqarish, istiqbolli rejalarni va tajribalarni qo'llash imkonini beradi. Shuningdek, bunday harakat xaridorlarni ko'paytirish, jalb etish yo'llarini ko'rsatadi. "Bunday tirishqoq iste'molchilar ustidan qilinadigan nazoratni tashlab, olomonning donishmandligidan foydalanish zarur. Bunday yurish mo'jizakor natijalarga olib keladi", deydi tahlilchilardan biri.

MENEJMENT BO'YICHA TEST SAVOLLARI

1. Menejment – bu ...

A. O'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik, ma'muriy ko'nikma, boshqaruv hokimiyati va san'atidir.

B. Resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik, ma'muriy ko'nikma.

C. Yuksak san'at va mahoratni talab qilmaydigan tanlovdur.

D. Boshqaruv hokimiyati va san'atidir, resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik, ma'muriy ko'nikma.

2. Menejment fani - boshqaruvchiga ...

A. Ishchan qarorni qabul qilib, tog'ri qollashni o'rgatuvchi fandir

B. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish va amalga oshiradigan jarayonini o'rgatuvchi fan.

C. Tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va qarorlarning bajarilishini nazorat qilish jarayonini o'rgatuvchi fan.

D. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish jarayonini o'rgatuvchi, ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi, tanlovni to'g'ri amalga oshirishni o'rgatuvchi fan.

3. Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganishda menejment fani quyidagi usullarning qaysi birini qo'llaydi

A. Kuzatish, eksperiment va modellashtirish usullari.

B. Modellashtirish va moliyalashtirish usuli.

C. Eksperiment va boshqaruv usuli.

D. Kuzatish va loyihalashtirish usuli.

4. Quyida qayd etilgan rahbarlarning qaysi biri boshqarishning mahalliy organlariga kiradi?

A. Tuman hokimliklari.

B. Vazirlik va qo'mitalar.

C. Vazirlar Mahkamasi.

D. Oliy kengash.

5. Boshqariluvchi-bu...

A. Boshqaruvchi subyekt.

- B. Boshqaruv devoni.
- C. Boshqarish subyekti.
- D. Boshqarish obyekti.

6. Kimlar ilmiy menejmentning (1885-1920) namoyondalari bo'lgan

- A. Fayol A, Veber M va boshqalar.
- B. Meo E, Laykert R va boshqalar.
- C. Saymon G, Druker P, Deyl E va boshqalar.
- D. Teylor F, Emerson G va boshqalar.

7. “Maqsadlar shajarasi” deganda...

- A. Maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviri tushuniladi.
- B. bir maqsadning boshqa maqsadga bo'y sunishi tushuniladi.
- C. Maqsadni qo'yish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi tushuniladi.
- D. Maqsadning muhimligi jihatdan rivojlanishi tushuniladi.

8. Boshqarishning dasturli maqsadli strukturasi qanday ko'rinishga ega bo'ladi?

- A. Matritsaviy struktura va boshqaruvga.
- B. Mahsulotga ko'ra boshqaruvga.
- C. Lloyiha bo'yicha boshqaruvga va matritsaviy .
- D. Loyiha bo'yicha boshqaruvga.

9. Kimlar inson munosabatlari maktabining namoyondalari bo'lgan?

- A. Meo E. Laykert R. Va boshqalar.
- B. Teylor F., Emerson va boshqalar.
- C. Fayol A. Veber M. va boshqalar.
- D. Saymon G, Druker P, Deyl E va boshqalar.

10. Kimlar miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 dan hozirgacha)ning namoyondalari bo'lgan?

- A. Saymon G, Druker P, Deyl E.
- B. Fayol A, Veber M.
- C. Teylor F, Emerson G.
- E. Meo E, Laykert R.

11. Korxonada ishlab chiqarish tezkor boshqarish bo'limi qanday aniq funksiyasini bajaradi?

- A. Korxonada jihozlarni to'g'ri ishlatish ustidan nazorat o'rnatadi.
- B. Korxonani bir maromda ishlashini ta'minlaydi.
- C. Tayyor mahsulot sifatini va korxonaga keltirilgan xomashyo va materiallar sifatini tekshiradi.
- D. Korxonaga qarashli binolar va hududlar holatini yaxshilashni ta'minlaydi.

12. Qaysi belgilar boshqaruv strukturasi aniqlovchi belgilari hisoblanadi?

- A. Boshqaruv maqsadi, boshqaruv funksiyalari va vazifalari.
- B. Yuqori darajadagi unumdorlik, past darajadagi xarajatlar.
- C. Tashqi muhit, texnologiya, korxonaning biznes strategiyalari.
- D. Ish vaqtining tartibi va oralig'i.

13. Boshqariluvchi obyektning boshqarishda turli chizma, grafik, sxemalar qo'llanilsa, boshqaruvning qanday usulidan foydalaniladi?

- A. Kuzatish usulidan.
- B. Integratsion usulidan.
- C. Iqtisodiy-matematik usulidan.
- D. Modellastirish usulidan

14. Boshqaruv funksiyasi deganda – ...

- A. U yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi.
- B. Vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat, xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi.
- C. Xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi.
- D. Korxonaning moddiy-texnik bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

15. Quyida qayd etilgan uslublarning qaysi biri boshqarish uslubi bo'lib hisoblanadi?

- A. Tashkiliy-ma'muriy metodlar.
- B. Iqtisodiy-bijimoiy metodlar.
- C. Sotsial-siyosiy metodlar.
- D. tashkiliy-ma'muriy, iqtisodiy, sotsial-ruhiy metodlar.

MARKETING BOYICHA TEST SAVOLLARI

1. Quyidagi konsepsiyalarning qaysi birida korxonaning uning vazifalariga muvofiq tovar sifatini uzluksiz yaxshilashga intiladi:

- A. Ishlab chiqarish konsepsiyasi.
- B. Tovar konsepsiyasi.
- C. Sotuv konsepsiyasi.
- D. Marketing konsepsiyasi.

2. Omillardan qaysi biri marketing ijtimoiy konsepsiyasida marketing qarori qabul qilishda eng muhimi hisoblanadi:

- A. Iste'molchi ehtiyoji.
- B. Korxonaning manfaatlari.
- C. Texnologiya manfaatlari.
- D. Jamoatchilik manfaatlari.

3. Talab salbiy bo'lgan holatda amalga oshiriladigan marketing turi:

- A. Qo'llab-quvvatlovchi marketing.
- B. Rivojlantiruvchi marketing.
- C. Konversion marketing.
- D. Remarketing.

4. Bir fabrikada ishlab chiqarishning katta qismi avtomatlash-tiriladi. Direktor shundan kelib chiqib, modernizatsiya tufayli mahsulot tannarxini pasaytirish va shu tariqa narxni pasaytirish bozorda kattaroq ulushni egallaga imkon beradi. Bu yerda qaysi konsepsiya haqida gap boradi:

- A. Marketing konsepsiyasi.
- B. Tovar konsepsiyasi.
- C. Ishlab chiqarish konsepsiyasi.
- D. Sotuv konsepsiyasi.

5. Bozordagi kuchli raqobat tufayli korxonaning mahsulotni modifikatsiyalash va modernizatsiyalash haqida qaror qabul qiladi. Bu erda gap qaysi marketing tadbirlari haqida borishi mumkin:

- A. Mahsulotni differensiyalash.
- B. Segmentatsiya.
- C. Markazlashtirilgan marketing.
- D. Differensiyalangan marketing.

6. Kukun holidayda sho'rva bozorida 12 turdagi shunday mahsulot ishlab chiqaradigan 4 ta ishlab chiqaruvchi mavjud. Barcha markadagi sho'rvalar organoleptik ko'rsatkichlari va sifatini tadqiq etish ular o'rtasida jiddiy farq yo'qligini ko'rsatdi. Bu holatda qanday xulosa chiqarish mumkin? Bu:

- A. Differensiyalanmagan mahsulotlar.
- B. Differensiyalangan mahsulotlar.
- C. Mahsulotni joylashtirish.
- D. Qisman differensiyatsiya.

7. Quyidagi shiorlardan biriga amal qiladigan firmani qaysi marketing konsepsiyasiga mansub deb hisoblaysiz?

- A. Biz arzon narxlarda taklif etiladigan avtomobillar ishlab chiqaramiz.
- B. Biz Leypsig yarmarkasida oltin medallar olgan soatlar ishlab chiqaramiz.
- C. Biz kataloglar bo'yicha avtomobil ishlab chiqaribgina qolmay, uni xaridor talabiga ko'ra kerakli joyga ham etkazib beramiz.
- D. Biz o'z mijozlarimizga umid va imkon hadya etamiz.

9. «Marketing» nimani anglatadi?

- A. Muhtojlikni va ehtiyojni ayirboshlash yordamida qondirishga qaratilgan inson faoliyati.
- B. Iste'molchilar hamda raqobatchilar to'g'risida axborotlar to'plash.
- C. Bozorda mahsulotni sotish.
- D. Talabni qondirishga qaratilgan inson faoliyatidir.

10. Bozor nima?

- A. Mavjud va potensial xaridorlar yig'indisi.
- B. Sotuvchilar ishtirok etadigan joy.
- C. Xaridorlar va raqobatchilar yig'iladigan joy.
- D. Tovarlarini joylashtiradigan joydir.

11. Tovar nima?

- A. Sotish uchun ishlab chiqarilgan barcha narsalar.

B. Ehtiyojni yoki muhtojlikni qondira oladigan hamda bozorga e'tiborni tortish, sotib olish, ishlatish yoki iste'mol qilish maqsadida taklif etilgan barcha narsalar.

C. Tovar ayirboshlanadigan joy.

D. Iste'mol qilish uchun chiqarilgan tovarlardir.

12. Kommunikatsiya nima?

A. Bu iste'molga yo'naltirilgan xabardir.

B. Bu bozordagi ma'lum bir holatdir.

C. Bu bozordagi talabning o'sishidir.

D. U bozordagi narxning o'sishidir.

13. Bozorning qanday turlari mavjud?

A. Sotuvchi bozori.

B. Jahon, hududiy, milliy, mahalliy, ayrim tovarlar, xizmatlar bozori.

C. Xaridor bozori.

D. Sotuvchi va iste'molchi bozori.

14. Bozorda kim "shohdir"?

A. Raqobatchi.

B. Xaridor.

C. Ishlab chiqaruvchi.

D. Raqobatchi va iste'molchi.

15. Raqobat nima?

A. U aynan bir maqsadga erishish uchun bir qancha shaxslarning (bir xildagi tovarlar ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar o'rtasidagi) kurash faoliyati.

B. Xaridorlar o'rtasidagi kurash faoliyati.

C. Sotuvchilar hamda xaridorlar kurashi.

D. Iste'molchilar o'rtasidagi kurash faoliyati.

ATAMALAR LUG'ATI

Menejment

Attestatsiya	Mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat qiladi.
Axborot	Ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarur.
Assotsiatsiya	Korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasi.
Adolat	Barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilat. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bemalol qonun o'rmini bosa oladi.
Boshqaruv madaniyati	Boshqaruvning tashkiliy, texnik shart va an'analarini, menejning kasbiy va axloqiy taraqqiyotini tavsiflash uchun ishlatiladi.
Boshqarish	Ma'lum maqsadga yo'naltirilgan jarayon bo'lib, eng avvalo, odamlarni boshqarishda namoyon bo'ladi. Inson sotsial-iqtisodiy jarayonlarga ongli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Har qanday jamiyatda u bir vaqtning o'zida boshqarishning ham subyekti, ham obyekti bo'ladi, har qanday inson qanday ishni bajarmasin, baribir u jamiyat va jamiyatning barcha a'zolari tomonidan boshqariladi.
Boshqarish jarayonining samaradorligi	Murakkab, ko'p qirrali ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya. U boshqarishning barcha jabhalarini qamrab oladi va bu jarayonda yuzaga chiqadigan iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, marketing, texnologik va boshqa munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Bozor mexanizmi	Bozor obyektiv qonunlarining o‘zaro ta‘sir va bog‘liqlikda amal qilish shakli.
Boshqarish tamoyili	Dasturilamal qoida, xulq me‘yorlari, uning standartlari bo‘lib, iqtisodiyotga rahbarlik unga asoslanadi.
Boshqarish usullari	Boshqarish maqsadlariga erishish usullari yig‘indisidir. Umumiy ko‘rinishda boshqarishning maqsadi mavjud cheklangan resurslar bilan reja, topshiriqlarini to‘liq hajmda o‘z vaqtida va sifatli bajarishdir. Boshqarish usullari boshqarish tizimi pillapoyasida tegishli pog‘onani egallovchi bir mavqedagi barcha rahbarlar uchun yagona qoida.
Buyruq	Rahbarning qo‘l ostidagilarga muayyan topshiriqni bajarish uchun bergan yozma yoki og‘zaki talabi.
Vakolat	Vakillik huquqi bo‘lsa, mas‘uliyat biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo‘lgan javobgarlik.
Vazifa	Bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo‘lgan masala, erishilishi lozim bo‘lgan, ko‘zda tutilgan maqsad yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.
Vazirlik	Bu o‘ziga tegishli tarmoqning xo‘jalik tizimida boshqarishning eng oliy bo‘g‘ini.
Devoni vazir yoki hojayi kalon	Barcha ma‘muriy, siyosiy va xo‘jalik muassasalarini nazorat qilgan. Vazir barcha harbiy kuchlarni ham boshqargan
Devoni mustavfiy	Moliyaviy ishlar devonini xazinachi boshqargan. Uning ixtiyorida hisobchilar, munshiylar va kotiblar, daftardorlar bo‘lgan.
Devoni amid	Elchilik va muhim davlat ishlarini boshqargan. U devoni rasoyil, devoni insho ham deyilgan.
Devoni sohibushrot	Sipohiylarni va shoh saroyini moddiy jihatdan ta‘minlagan. Yiliga to‘rt marta lashkar sipohiylariga maosh berilgan. Sohibushrot harbiy intizomni ham ta‘minlab turgan.

Devoni sohibbarid	Davlat elchilari va viloyat hokimlari ustidan maxfiy nazorat ishlarini boshqargan. Uning har viloyatda o'z amaldorlari, qosid va otlari bo'lgan.
Devoni muhtasib	Bozorlarda tarozu va narx-navoni, keyinchalik aholi tomonidan shariat qonun-qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilib turuvchi muassasa. Tartibbuzar va o'g'rilarni joyida jazolagan. Muhtasib o'z mirg'azablari bilan barcha shaharlarda faoliyat ko'rsatgan.
Devoni mushrif (nazorat qiluvchi) Yopiq tizim	Xazina kirim-chiqimi va boshqa muhim davlat ishlarini nazorat qilgan. Tashkiliy faoliyat chegarasi qat'iy tarzda belgilanadi, uning faoliyati tashqi muhit ta'siridan himoyalangan.
Ikkilamchi axborot	Firmaning qo'l ostidagi o'rganilishi lozim bo'lgan ma'lumotlar (ichki hisobotlar, statistik ma'lumotnomalari, bosma nashrlar, telegraf agentliklari axborotnomalari va hokazo).
Inson resurslari	Bu zarur o'quv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va malakasiga ega bo'lgan jamiyat a'zolari, mehnat ahlidir, ya'ni inson resurslari haqiqiy va salohiyatli xodimlardan iborat.
Inson omili	Tashkilot va muassasalarning birgalikda faoliyat kechirishi uchun birlashgan kishilardir. Tarkibiy jihatdan u shaxs, ishchi guruhi, mehnat jamoasidir.
Inson kapitali	Investitsiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zahirasidan iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy. Aqliy va psixologik sifatlari hamda qobiliyatlarini aks ettiradi.
Inson kapitaliga investitsiya qilish	Odatda, malakaviy qobiliyatni, demakki, mehnat unumdorligini oshirishga yo'naltirilgan har qanday xarajat tushunilib, u ta'lim olishga xarajatlarni, ish qobiliyati va mehnat

	unumdorligini ta'minlaydigan sog'liqni saqlashga qilinadigan xarajatlarni va ishchi kuchini unumsiz yerlardan yuqori unumli yerlarga ko'chirishga, ya'ni harakatchanlikka qilinadigan xarajatlarni o'z ichiga oladi.
Inson resurslaridan ekstensiv foydalanish	Ishchilar umumiy sonining, mehnatga layoqatli aholi bandligining o'sishi, mehnatga layoqatlilik davrining o'zunligi, ish vaqtining o'zunligi bilan ifodalanadi.
Inson resurslaridan intensiv foydalanish	Mehnat faoliyati samarasini oshirishni bildiradi va u mehnat unumdorligiga asoslanadi.
Iqtisodiy faoliyat	Bu inson tirikchiligini ta'minlash usullari va vositalari majmuyidir.
Imidj	Firm a, tovar, xizmatlar qiyofasi, ovozasi, siyosi; firmaning bozordagi va iste'molchilar o'rtasidagi obro'si, xaridorning firmaga xayrixohligi.
Insof	Bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi, ishda, kishilarga munosabatda halollik to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo'ylikdir.
Intizom	Tashkilot ma'muriyati bilan xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni belgilab beruvchi muhim tamoyillardan biri.
Intizomiy javobgarlik	Bu xizmat burchlarini bo'zish, su'istemol qilish natijasida kelib chiqadi.
Ishlab chiqarish bahosi	Firmaning aynan mahsulotni ishlab chiqarish va marketingga sarflangan xarajatlariga kutilayotgan daromad hajmini qo'shish orqali aniqlanadi.
Ishlab chiqarish axboroti	Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa shakli. Boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimdan ishlab chiqarish sur'ati va tizimning xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot oladi.

Maqsadlar shajarasi	Tashkiliy maqsadlarning o'zaro tobeligi va kengaytirilishi. Maqsadlar shajarasining modeli amaliy faoliyat uchun juda qulay vosita bo'lib, u boshqaruvchilikning tashkiliy maqsadlari va vazifalarini belgilashga nisbatan tizimli (tartibli) yondashuvga imkoniyat beradi. Maqsadlar shajarasi yordamida ularning tartiblashtirilgan iyerarxik tuzilmasi ta'riflanadi.
Mezon	Bu taqqoslash yoki baholash uchun o'lchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezonidir.
Melanxoliklar	Bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar.
Menejerlik	Ishlab chiqarish faoliyatidan ko'proq samara olish maqsadida intellektual, moliyaviy, xomashyo va moddiy quvvatlarni boshqarish san'ati
Mehnat birjasi	Ishsizlarni muntazam ishga joylash, yoshlarni kasbga yo'llash, ish kuchiga bo'lgan talabni oldindan aytib berish, ishsizlik nafaqalarini to'lash va hokazo vazifalarni o'tovchi davlat muassasasi
Mehnat	Bu insonning biron-bir maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyati.
Mehnat mazmuni	Bu ishlarning kasbiy mansubligi, ularning tarkibiy murakkabligi, bajarishdagi izchilligi bilan belgilanadigan mehnat elementlari bo'lib, xodimning mehnat predmetlari va vositalari bilan o'zaro munosabatga kirishuvidir.
Mehnat reduksiyasi	Bu murakkab mehnatni oddiy mehnatga aylantirish demakdir.
Mehnat faoliyati	Bu insonning biror mehnat turi bilan band bo'lishi.
Mehnat taqsimoti	Bu har xil mehnat turlarining bir-biridan ajratilishini, pirovardida ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi turli guruh kishilarning xilma-xil mehnat faoliyatlari bilan band bo'lishi.

Mehnat kooperatsiyasi	Bu mehnat faoliyati jarayonidagi alohida ixtisoslashtirilgan ijrochilar o'rtasidagi aloqalarning o'rnatilishi va mehnat faoliyatining tashkil etilishidagi eng muhim elementlardan biri.
Mehnat resurslari	Bu o'zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to'plami.
Mehnat bozori	Bu mehnatga qobiliyatli aholining ish bilan band bo'lgan va band bo'lmagan qismlari va ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni hamda ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga oluvchi kontraktlar (mehnat kelishuvlari) asosida "mehnatga qobiliyatlarini" xarid qilish - sotishni amalga oshiruvchi, shuningdek, ishchi kuchiga talab va taklif o'rtasidagi nisbatlarni bevosita tartibga soluvchi, bozor iqtisodiyotining murakkab, ko'p aspektli, o'suvchi va ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizimchasi.
Mehnat birligining bozor bahosi	Ish haqining miqdori (stavkasi) bo'lib, u shartnomada belgilab qo'yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb-malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haq darajasini belgilab beradi.
Mehnatni normalash	Ilmiy asoslangan mehnat xarajatlarini va uning natijalarini: vaqt normalari, soni, xizmat ko'rsatishning boshqarilishi, mahsulot ishlab chiqarishning normalangan topshiriqlari normalarini aniqlash.
Mehnat unumdorligi	Xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichi. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi.
Mehnat unumdorligini	Texnika va texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni

oshirish zahiralari (rezervlari)	tashkil etishni yaxshilash hisobiga mehnat unumdorligini oshirishning barcha omillaridan yanada to'laroq foydalanish imkoniyati.
Moddiy ehtiyoj	Moddiy ne'matlar, buyumlarga bo'lgan va ular yordamida qondiriladigan ehtiyoj.
Motivlashtirish	Ruhiy omil bo'lib, shaxs faoliyatining manbasi, sababi, dalili va har xil ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vosita
Nizo	Rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir
Obro'	Hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir
Ochiq tizim	Bu turdagi tashkilot tashqi muhit bilan o'zviy bog'liq va yaqindan aloqa o'rnatadi
Psixologiya	Insonning ruhiyatini o'rganuvchi fan. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi
Rahbarning tashkiliy madaniyati	Boshqaruv nazariyasi, tashkiliy ish usullari, tajriba va malaka darajasi, menejerning ish vaqti tuzilmasida muhim ahamiyatga ega bo'lgan tashkiliy tadbirlarni o'tkazish qobiliyatini belgilaydi.
Sangviniklar	Inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi
Stress	Inglizcha so'zdan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik, degan ma'noni anglatadi.
Struktura	Lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi

Tadbirkorlik	Pul topish maqsadida va mas'uliyatni zimмага olgan holda biron iqtisodiy faoliyat bilan shug'ullanish
Tavakkalchilik	Biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati
Tamoyil Tashkiliy va iqtisodiy samaradorlik	faoliyatning asosiy qoidasi, dasturilamal g'oya. P.Drukerning e'tiroficha, tashkiliy samaradorlik muayyan xatti-harakatlar o'rinli va to'g'ri bajarilayotganligidan dalolat bersa, iqtisodiy samaradorlik ushbu xatti-harakatlarning pirovard natijasi hisoblanadi.
Tizim	Tarkibiy elementlardan tashkil topgan bir butunlik. Tizim tarkibiga kiruvchi har bir alohida element o'ziga xos xususiyatlari bilan butun tizimni boyitadi. Barcha tashkilotlar o'z mohiyatiga ko'ra tizim hisoblanadi.
Uslub	Bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi
Fazilat Farmoyish	bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir qo'l ostidagilarga ayrim ishlab chiqarish yoki xo'jalik masalalarini hal etish bo'yicha berilgan talab. Farmoyish funksional rahbarlar (direktor o'rinbosarlari, xizmat boshliqlari) tomonidan ularga o'z kompetensiyasi doirasida berilgan huquqlar asosida chiqariladi.
Farmon va qarorlar	Buyruq va farmoyishlarga aynan o'xshashdir. Faqat farqi shundaki, buyruq va farmoyishlar korxonada direktori va uning o'rinbosari tomonidan, farmon va qarorlar esa hukumat darajasida chiqariladi.
Flegmatiklar	Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayotga loqayd qaraydigan bo'ladilar
Xoleriklar	ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez

	o'zgarishi mumkin. Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi.
Qaror	Bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yo'lini tanlab olish
Qaror qabul qilish	mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yo'zaga keladi

Marketing

“Reklama piramidasi”	Asosiy iste'molchilar doiralarning birikuvi, ularning reklama qilinayotgan tovarni xarid qilishga tayyorligi. O'sib borish tartibiga ko'ra quyidagi bosqichlarga taqsimlanadi: bexabarlik, xabardor bo'lish, moyillik, afzal ko'rish, xarid qilish, qayta xarid qilish.
Bozor	1) talab va taklif uchrashadigan joy, bu yerda ishlab chiqarilgan mahsulotning jamoatchilik sezayotgan ehtiyojga mos kelish darajasi aniqlanadi, mazkur tovarning boshqa raqobatchi tovarlar bilan raqobatbardoshligi taqqoslanadi; 2) tovar, xizmat va boshqa mulk turlari bilan almashish sohasi; 3) iste'molchilar guruhi; 4) mazkur tovarning barcha xaridorlari; 5) tashkillashtirilgan savdo joyi; 6) tovar va xizmatlarni olish manbayi; 7) qandaydir mahsulot yoki xizmatlarning virtual yoki tabiiy aks ettirilgan mavjud yoki potensial xaridorlari va sotuvchilari majmuyi; 8) birja.
Bozor segmenti	Taklif etilayotgan bitta mahsulot turi va marketing kompleksiga bir xilda munosabatda buluvchi iste'molchilar guruhi majmui.
Bozorni segmentlash	Har biri uchun alohida tovarlar yoki marketing kompleksi talab qilinishi mumkin bo'lgan xaridorlarning aniq guruhlariga bo'lish, taqsimlash.

Bozorni tadqiq etish	<p>1) muntazam ravishda ishlab chiqarish bozorlarini (ishlab chiqarishni takomillashtirish uchun), ularning mavjud va potensial iste'molchilar ehtiyojini qondirish uchun tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni ta'minlash qobiliyatini tadqiq etish. Tadqiqotlar sotuv bozori, ishchi kuchi bozori, kapital bozori, hamda xom-ashyo va materiallar bozorini qamrab oladi; 2) bozori sig'imi, salohiyati, raqobatchilik muhiti va narx tavsifnomalari to'g'risidagi ma'lumotlarni olish uchun bitta yoki bir nechta bozorlarning sifat va miqdoriy tahlili.</p>
Bozorning raqobatchilik xaritasi	<p>1) raqobatchilarini bozorda egallab turgan o'miga ko'ra tasniflash; 2) bozorda raqobatchining o'rni nazorat qilish imkonini beruvchi raqobatchilar ulushini taqsimlash. Aniq tovar bozorlarida raqobatchilarning o'rni tahlil qilish natijasida aniqlanadi.</p>
Brending	<p>Marketing kommunikatsiyalari tizimining firma stili va uning elementlarini ishlab chiqish, firmani raqobatchilardan ajratib turuvchi o'ziga xos imidjini yaratish sohasi.</p>
Gorizontal diversifikatsiya	<p>Firma assortimentini ayni paytda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bilan bog'liq bulmagan, biroq mijozlarning qiziqishini uyg'otishi mumkin bo'lgan mahsulotlar bilan to'ldirish.</p>
Demping	<p>Tovarni o'rtacha bozor narxidan arzon, ba'zida hatto o'z tannarxidan arzon narxda sotish. Ko'pchilik g'arb mamlakatlarida milliy ishlab chiqaruvchilar foydasini himoya qiluvchi va aksari xollarda boshqa mamlakatlardan raqobatning kuchli emasligi sababli arzon narxda tovar olib kirishni taqiqlovchi antidemping qonunlar amal qiladi.</p>
Diversifikatsiya	<p>1) tovar strategiyasi turi, unga asosan korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sonini</p>

kengaytiradi; 2) yangi bozorlarni egallab olish va qo'shimcha foyda olish maqsadida ishlab chiqarishning bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan ikki yoki undan ortiq turini bir vaqtning o'zida kengaytirish va rivojlantirish.

Imidj

Tovar obrazi, uning biron narsani eslatishi, o'xshashi va aks ettirishi, tovar bozori iqtisodiyotiga chambarchas bog'liq bo'gan ijtimoiy-psixologik holat. Tovar imidji tovarning reputatsiyasi, tovar markasi, tovar ishlab chiqarilgan korxonalar va mamlakat bilan assotsiatsiyalashadi.

Informatsiya (axborotlar, ma'lumotlar)

1) ishlarning ahvoli haqida xabardor qilish; 2) tadbirkorlik, marketing va boshqa faoliyat turlari oldida turgan vazifalarni bajarishda yordam berishi mumkin bo'gan turli xil bilim va ma'lumotlar; 3) marketing tizimi subyektlarining o'zaro munosabatlar jarayonidagi bevosita va teskari aloqa natijalari tavsifnomasi; 4) turli xil energiyalarning o'zaro aloqalari natijasi.

Iste'molchining mustaqilligi (suvereniteti)

iste'mol huquqining mustaqilligi, qaram emasligi, huquqning mustaqil yo'nalishi bo'lib, tovar va xizmatlar bozorida iste'molchining manfaatlarini himoya qilishga qaratilgan qoida va yuriqnomalar majmuyidan iborat.

Kommunikativ siyosat

1) korxonaning istiqboldagi harakatlar kursi hamda talabni shakllantirish, iste'molchilar ehtiyojini qondirish va foyda olish maqsadida tovar va xizmatlarni bozorga olib kirish bo'yicha samarali va barqaror faoliyatni ta'minlovchi marketing tizimining barcha subyektlari bilan o'zaro harakatlarni tashkil etish va kommunikativ vositalar (kommunikativ miks) majmuasidan foydalanish strategiyasining mavjudligi.

2) rag'batlantirish majmuasini ishlab chiqish, ya'ni biznes - hamkorliklarning o'zaro

	aloqalari samarali bo'lishini ta'minlash bo'yicha, tadbirlar, reklamani tashkil etish, savdoni rag'batlantirish usullari, jamoatchilik bilan aloqa va shu kabilar.
Konglomerat diversifikatsiya	Firma assortimentini na firmada qo'llanayotgan texnologiyalarga, na ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga, na hozirgi bozorga hech qanday aloqasi bo'lmagan mahsulotlar bilan to'ldirish.
Konsyumerizm	iste'molchilar huquqi va manfaatlarini himoya qilish bo'yicha tashkil qilingan harakat, iste'molchilar xavfligi, ularning iqtisodiy manfaatlarini muhofaza qilish, sifatsiz tovar ishlab chiqarish g'irrom raqobatchilikka va qarshi kurash bilan bog'liq bo'ladi.
Konsentrik (markazlashtirilgan) diversifikatsiya	Firma assortimentini mavjud tovarlarga texnik va marketing nuqtayi nazaridan o'xshash bo'lmagan mahsulotlar bilan to'ldirish.
Korporativ reklama	Aniq bir tovar markasiga emas, balki to'liq tovarlar assortimentiga ehtiyoj yaratuvchi reklama.
Makromuhit	Firmaning marketing muhiti tarkibiy qismi, ijtimoiy jihatdan mikromuhitga ta'sir ko'rsatuvchi kuchlarga qaraganda keng ifodalanuvchi omillar, masalan, demografik, iqtisodiy, tabiiy, texnik, siyosiy va madaniy omillar.
Maksadli bozor	U yoki bu mahsulotni sotish bozorini tadqiq etish natijasida tanlangan, marketing xarajatlarining minimalligi bilan tavsiflanuvchi va firma faoliyati natijalarining asosiy ulushini (qismini) ta'minlovchi bozor.
Marketing axborot tizimi (MAT)	1) marketing tadbirlarini rejalashtirish, hayotga tatbiq etish va nazorat maqsadida aniq, dolzarb ma'lumotlarni o'z vaqtida to'plash, tasniflash, tahlil qilish, baholash va undan marketing sohasida foydalanish maqsadida tarqatish uchun mo'jallangan metodik usullar,

asbob-uskunalar va odamlarning muntazam faoliyat ko'rsatuvchi o'zaro aloqalar tizimi; 2) marketing sohasida qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish jarayonida foydalaniluvchi ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish va yetkazish usullari, asbob-uskunalar va xodimlar majmuyi.

Marketing byudjeti

Firmaning marketing faoliyatini amalga oshirishdagi xarajatlar, foyda va daromadlar miqdori detallashtirilgan tarzda (marketing kompleksi elementlari yoki marketing tadbirlari bo'yicha) aks ettirilgan ko'rsatkichlar tizimi, marketingning moliyaviy rejasi, korxonaning marketing rejasining bo'limi. Marketing budjetini rejalashtirish maqsadli foydaga asoslanishi yoki foydani optimallashtirishdan kelib chiqishi mumkin.

Marketing jarayoni

Yangi ehtiyoj va g'oyalarni izlab topish, tanlash va ularni tovar yoki xizmatga aylantirish, bu tovarlarni izlab chiqish va bozorlarda yoki savdo taqsimot tarmoqlariga sotish bilan bog'liq harakatlar va bosqichlarning tartibga solingan majmuyi.

Marketing kommunikatsiyalari tizimi

1) marketing tizimining tashqi muhit bilan o'zaro aloqalari jarayonida subyektlar (jo'natuvchi va qabul qiluvchi), vositalar, kanallar, to'g'ri (xabar) va teskari (qabul qiluvchining tahriri) aloqalar majmui; 2) insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqa shakli va vositalari majmuyi.

Marketing konsepsiyasi

1) bozor munosabati sharoitlarida faoliyat ko'rsatayotgan firma, tashkilot yoki shaxsning ish yuritish, tadbirkorlikni tashkil etish falsafasi; 2) korxonaning yakuniy maqsadi - daromad olish va iste'molchilar ehtiyojini qondirish uchun foydalaniluvchi marketing faoliyatining asosiy vositalari, qoida va g'oyalari tizimi. Atrofdagi aniq holatga, bozor

munosabatlari rivojlanish darajasiga qarab an'anaviy, ishlab chiqarish, savdo. Tovar, ijtimoiy va servis konsepsiyalarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Marketing qarori

1) iste'molchilarning tovar va xizmatlarga talabini barqaror shakllantirish, rivojlantirish va qondirish uchun zarur bo'lgan marketing tadbiri yoki tadbirlari majmuyi variantlar ichidagi tanlash. javob; 2) firma, tovar va xizmatlarning raqobatchilik ustunligini saqlab kolish yoki yaxshilash uchun marketing tizimi subyekt va obyektlariga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish.

Marketing qarori qabul qilishning samaradorligi

1) marketing vazifasini bajarishning ko'rib chiqilayotgan (kutilayotgan) ko'plab variantlari orasidan tanlab olishda iqtisodiy tavakkalchilik narxining natijasi, foydalilik ko'rsatkichi; 2) marketing vazifasini bajarishning tanlab olingan variantining iqtisodiy samara keltirish qobiliyati.

Marketing majmuasi (marketing - miks)

Marketing retsepti, undan foydalanish korxonaga maqsadli bozorlar ehtiyojlarini qondirish va atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslashishda eng yaxshi ko'rsatkichlarga erishishga imkon beradi. Eng sodd marketing retsepti tovar, narx, savdo va kommunikatsiya siyosati sohasida (4R:Rproduct, Price, Plase, Promotion) muvofiq lashtirilgan chora-tadbirlar o'tkazishni talab qiladi.

Marketing modellari

1) foyda olish yoki uni o'stirish maqsadida tovar va xizmatlarga talabni yaratish va takror ishlab chiqarish bo'yicha o'zaro aloqalar jarayonida marketing tizimi subyektlari xulq-atvorini ko'rsatish, sifat va sonlar jihatidan aks ettirish shakli; 2) marketing tizimini loyihalashtirish, rejalashtirish, tashkil etish, faoliyat ko'rsatish va rivojlanishda marketing muhiti va subyektlarining funksional , sabab-

Marketing o'zaro aloqalari	<p>oqibat va resurs aloqalarini ifodalovchi va aks ettiruvchi (imitatsiya, regressiya, korrelyatsiya va h.k.) modellar majmui; 3) marketing-miks yoki uning tarkibiy qismlari modellari (tovar siyosati modeli, narx hosil bo'lish modeli, reklama modeli va h.k.).</p> <p>1) xizmat ko'rsatish tadbirkorligining tovar hayotiylik davrining har bir bosqichida barcha bozor subyektlari bilan aloqalarni rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish jarayonida barcha faoliyat turlari va resurslarni kamrab olishga yo'naltirilgan istiqbolli konsepsiyasi. Mijoz bilan uzoq muddatli o'zaro munosabatlarga va bitimda ishtirok etuvchi tomolar maqsadlarini qondirishga yo'naltirilgan konsepsiya; 2) bajarish mas'uliyatini taqsimlash va kengaytirish tamoyillari bo'yicha marketingni tashkil etish usuli.</p>
Marketing operatsiyalari tadqiqoti	<p>1) marketing qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish tizimida foydalaniluvchi usullar (matematik dasturlashtirish, o'yinlar nazariyasi, qarorlar nazariyasi, tasvirlarni tanib olish nazariyasi va hokazo) yig'indisi;</p>
Marketing rejasi	<p>Belgilangan marketing maqsadlariga erishishda yordam berishi kutilayotgan chora-tadbirlarning ketma-ketlikda detalli ravishda ifodalanishi.</p>
Marketing salohiyati (potensial)	<p>1) korxonalar salohiyatining ajralmas qismi; 2) tovar, narx kommunikatsiya va savdo siyosati, talabni o'rganish sohasida samarali marketing tadbirlarini rejalashtirish va o'tkazish hisobiga marketing tizimining korxonaning doimiy raqobatbardoshligi, tovar va xizmatlarning bozordagi iqtisodiy va ijtimoiy konyunkturasi ta'minlash qobiliyatlari majmuyi.</p>
Marketing tadqiqoti dizayni	<p>1) marketing tadqiqoti jarayoni va modelini loyihalashtirish va tuzish; tadqiqotni o'tkazish,</p>

marketing axborotlarini izlab topish uchun ratsional rejalarni ishlab chiqish. Qo'lda yoki axborot texnologiyalari yordamida amalga oshirilishi mumkin; 2) marketing tadqiqoti subyektlari xulq-atvorining o'zgarish holatlarini o'rganish va bashorat qilish bo'yicha ijodiy jarayon.

Marketing tizimi

Bozor muhitining mustaqil, foyda olish maqsadida tovar va xizmatlarga talabni shakllantirish va rivojlantirish bo'yicha o'zaro uzluksiz aloqada bo'luvchi ijtimoiy-iqtisodiy elementlar majmui. Marketing tizimi o'z ichiga quyidagilarni kiritadi; ishlab chiqaruvchi firma, ta'minotchi firma, raqobatchi firma vositachi firma, iste'molchi (bozor).

Marketing tizimini axborot bilan ta'minlash

1) marketing hujjatlarini rasmiylashtirish usullari va vositalari majmuasi, marketing tizimining holati va xulq-atvori to'g'risidagi ma'lumotlarni izlab topish, kodlashtirish va saqlashni tashkil etish; 2) marketing tizimining normal faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi quyi tizimlardan biri (tashkiliy, huquqiy, iqtisodiy, texnik, dasturiy, matematik ta'minot va boshqalar); 3) marketing axborotlari manbayi, uning asosida korxonalar menejmenti turli xil boshqaruv qarorlarini qabul qiladi; 4) ma'lumotlarni olish, ishlov berish, sistemalashtirish va ularni "iste'mol uchun tayyor" axborotga aylantirish.

Marketing tizimining samaradorligi

1) marketing tizimining marketing xarajatlari belgilab qo'yilgan holda tovar va xizmatlarga talabni takror ishlab chiqarishni to'xtovsiz shakllantirish jarayonini ta'minlash qobiliyati ko'rsatkichi; 2) marketing tizimi faoliyatining sifat ko'rsatkichi; 3) marketing tizimi subyektlarining resurslar ayirboshlash jarayonida o'zaro aloqalari natijaviyligining kompleks ko'rsatkichi.

Marketing faoliyati

1) tadbirkorlik sohasida bajariladigan ishlar va vazifalar turi; 2) talabni shakllantirish va takror ishlab chiqarish, firmaning foyda olishini ta'minlash maqsadida amalga oshiriluvchi marketing funksiyalari (marketing tadqiqotlari, savdo, narxning hosil bo'lishi, tovarni yetkazib berish, marketing razvedkasi, bengmarketing va h.k.) bilan bog'liq faoliyat; 3) bozor iqtisodiyotida takror ishlab chiqarish zanjirining barcha bo'g'inlarida marketing vositalari va falsafasini qo'llash jarayonini qamrab oluvchi hamda tovar yoki xizmat talabni qondirish va foyda keltirish uchun nimani, qayerda, qancha va qanday qilib ishlab chiqarish lozim degan savollarga javob berishga imkon beruvchi har qanday faoliyat.

Marketing faoliyatining iqtisodiy samaradorligi

1) marketing faoliyatining oraliq va yakuniy maqsadlarini amalga oshirishga javob beruvchi nisbatan ko'p turli (marketing jarayonining barcha bosqichlari bo'yicha) natija; 2) marketing faoliyatini amalga oshirish samarasining (natijasi) bu jarayonda sarflanuvchi barcha xarajatlarga nisbati; 3) marketing faoliyati bilan bog'liq xarajatlar qaytimi, natural yoki qiymat (narx) shaklida aks ettirilgan natija va samaraning marketing faoliyatini tashkil etish va amalga oshirish uchun zarur bo'lgan barcha (moddiy-texnik, mehnat va hokazo) resurslarga nisbati yordamida baholanadi.

Marketing xarajatlari

Tovar va xizmatlarni shakllantirish va takror ishlab chiqarish bo'yicha marketing chora-tadbirlari va marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan sarf va chiqimlar yigindisi. Marketing xarajatlarining asosiy tarkibiy qismlari: boshqaruv xarajatlari, marketing bo'limi xodimlari maoshi, amortizatsion ajratmalar, marketing bo'limining normal faoliyat ko'rsatishi uchun

Marketing chora-tadbirlarining iqtisodiy samaradorligi

zarur bo'lgan material va resurslar, tovar siyosati, narx siyosati, kommunikativ siyosat, savdo va distributiv siyosat uchun sarflanuvchi xarajatlar.

1) marketing chora-tadbirlarini amalga oshirish samarasining (natijasi) buning uchun sarflangan barcha xarajatlar miqdoriga nisbati; 2) marketing majmuasining (marketing-miks) samaradorlik ko'rsatkichi. Natural va qiymat shaklida o'lchanadi.

Marketingda tarmoq yondashuvi

Marketing tizimi subyektlarining nafaqat ikki tomonlama (xaridor va sotuvchi) emas, balki ko'p tomonlama o'zaro aloqalari jarayonini aks ettirish konsepsiyasi. Tarmoq yondashuvi na sotuvchilar va na xaridorlar o'zlariga hamkorni tanlash va ularni almashtirishda erkin emas, chunki resurslar o'zgarganda ularning bir-biriga qaramligi yuzaga keladi, ya'ni aloqalar almashuvi buziladi, degan fikrni olg'a suradi. Marketing tarmogi a'zolari o'rtasida resurslar ayirboshlash "qaramlik" va "hokimlik" manbayi hisoblanadi. Marketing tarmog'i uchta o'zaro bog'liq tarkibiy qismdan iborat: ishtirokchilar (firmalar), resurslar va faoliyat turlari. Tarmoq yondashuvi resurslarining turli xilligi va ularni iyerarxik nazorat qilishni talab qiladi.

Marketing-miks (marketing majmuasi)

1) marketing tuzilishi; marketing tizimining tarkibiy qismlari, elementlari; marketing tarkib topuvchi jarayonlar; 2) marketing xarajatlari tuzilishi; 3) marketing retsepti; tovar yoki xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish chora-tadbirlarining majmuaviy dasturi.

Marketingni rejalashtirish

Marketing rejasini tuzish, tovarlarni sotish hajmining o'sishi va firma foydasini maksimallashtirishga qaratilgan marketing strategiyasini tanlash bilan bog'liq jarayon.

Marketingning tashkiliy to'zilmalari	Menejmentning asosiy tamoyillari - markazlashtirish, desentralizatsiya va moslashuvchanlikni modifikatsiya qilishga asoslangan marketing xizmati asosiy bo'linmalarining o'zaro harakatlari sxemasi turlari. Funktsional, mahsulot, bozor va matritsa strukturalari va ularning modifikatsiyalarini ajratib ko'rsatish mumkin.
Mikromuhit	Firma marketing muhitining tarkibiy qismi, bevosita firmaning o'ziga va uning mijozlarga xizmat ko'rsatish imkoniyatlariga munosabatlariga taalluqli kuchlar, ya'ni ta'minotchilar, marketing vositachilari, mijozlar, raqobatchilar bilan ifodalanadi.
Motivatsiya	1) ehtiyojlarni qondirish bo'yicha qaror qabul qilishda individuumlarning harakatini faolashtirish maqsadida ularning motivlarini kuchaytirish jarayoni; 2) xaridorning xarid qilish qarorini qabul qilish jarayonida uning faolligiga ta'sir kursatuvchi majburlovchi harakatlar.
Multimedia- texnologiyalar	1) reklama faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish jarayonida foydalaniluvchi zamonaviy audio-, tele-, vizual va virtual kommunikatsiya vositalari majmui; 2) marketingni boshqarish tizimini tashkil etish tizimiga kiritiluvchi tovar va xizmatlarni harakatlantirish usul va vositalari.
Narx	1) qiymatning pul ko'rinishida aks ettirilishi, iste'molchilar tovarga ega bo'lish uchun to'lashlari lozim bo'gan pul miqdori. Firma belgilagan narx qabul qilinuvchi taklifning qiymatiga mos kelishi lozim; 2) marketing-majmuasi, marketing-miksning samarali vositasi.
Narx hosil bo'lishi usullari	Mahsulot va xizmatlar narxini shakllantirishda qo'llanuvchi usullar. Xarajatlarga asoslangan, xaridorlar liniyasiga asoslangan va raqobatchilar narxiga asoslangan turlari mavjud.

Narx siyosati	Narxni va narx hosil bo'lishini boshqarish tadbir va strategiyalari, tovar yoki xizmatlarga ishlab chiqarish xarajatlari va bozor konyunkturasiga mos keluvchi, xaridorni qondiruvchi va rejalashtirilgan foydani keltiruvchi narx belgilash san'ati.
O'rov (upakovka)	1) tovar solinuvchi, joylashtiriluvchi idish, material. Tovar ishlab chiqarilgandan so'ng uning xususiyatlarini saqlash hamda yo'qni tashishda qulaylik yaratish uchun mo'ljallanadi; 2) muhim reklama manbai.
Press-reliz	Gazeta va jurnallar, tele va radio redaksiyalari ularni qiziqtirayotgan ma'lumotlarni olishi mumkin bo'gan byulleten, pablik rileyshnz vositasi.
Prognozlash (bashorat qilish) usuli	o'rganilayotgan obyektning o'tmishdagi va hozirgi ma'lumotlarini tahlil qilishga asoslangan ilmiy asoslangan oldindan ko'ra bilish. Turli xil tarkibiy qismlarni prognozlashga asoslangan qisqa muddatli (1,5 yilgacha), o'rta muddatli (5 yil) va uzoq muddatli (10-15 yil) prognozlar mavjud. Taqdim etish shakliga ko'ra miqdoriy va sifat prognozlariga, tadqiqot obyektlarini qamrab olish bo'yicha umumiy va qisman prognozlashga taqsimlanadi.
Raqobat	1) alohida shaxslar o'rtasida har biri o'zi uchun shaxsan erishishni maqsad qilgan bitta yo'nalishdagi, xususan tadbirkorlar o'rtasida kattaroq foyda olish, savdo bozori, xomashyo manbalari uchun kurash; 2) moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish, sotish va iste'mol qilish jarayonida bozor tizimi subyektlarining kommunikatsiyasi, kurashi, o'zaro aloqalari iqtisodiy jarayoni; 3) bozor munosabatlarining tartibga soluvchisi, FTT va jamoatchilik ishlab chiqarishining samaradorligini kuchaytirish stimulyatori.

Raqobatchilik muhiti diagnostikasi	Marketing tadqiqotining raqobatchilar xatti-harakatlarining ichki motivlari haqida to'liq va aniq tasavvurni shakllantirish uchun zarur bo'gan o'ziga xos mustaqil bosqichi.
Xududiy marketing	1) regionda marketing faoliyatini tashkil etish; 2) regionning mahalliy, milliy va xalqaro investorlarga ko'rsatiluvchi xizmat va tovarlar marketingi; 3) regionning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni boshqarish tizimidagi marketing.
Reklama	1) g'oya, tovar va xizmatlarni ma'lum homiy nomidan taqdim etish va taklif qilishning shaxsiy bo'lmagan pullik shakli; 2) tovar va xizmatlar sifatini xaridorlarning talab va ehtiyojlari tiliga o'girishga intiluvchi kommunikatsiya shakli.
Reklama auditoriyasi	Muayyan axborot manbalari orqali e'lon qilingan reklama xabarlarini eshitishi, ko'rishi va o'qishi mumkin bo'gan barcha shaxslar.
Reklama samaradorligi	Reklama vositalarining ishlab chiqaruvchi yoki vositachilari manfaatlari yo'lida iste'molchilarga ta'sir ko'rsatish darajasi. Reklama murojaatidan oldin va keyin aniqlanadi. Reklamaning savdo natijalariga ko'rsatuvchi ta'sirini aniqlash (iqtisodiy samaradorlik) reklama xarajatlarini avvalgi faoliyat natijalari bo'yicha tovar sotish hajmiga nisbati yordamida aniqlanadi. Bu usulning aniqligi yuqori emas, chunki savdo natijalariga reklamadan tashqari boshqa ko'plab omillar ham ta'sir ko'rsatadi.
Servis (xizmat ko'rsatish)	Korxonada marketing faoliyatining mashinalar, asbob-uskunalar va transport vositalarini sotish va ekspluatatsiya qilishni ta'minlovchi bo'limi, quyida tizimi.
Sifat	Tovarning muayyan iste'molchilar ehtiyojini qondirish qobiliyatini belgilab beruvchi, qo'yilgan talablarga mos keluvchi xususiyatlari majmuyi. Oldi-sotdi shartnomalarida tomonlar

sifat ko'rsatkichlari. uni tekshirish tartibi, tovar sifatining belgilangan talablarga mos kelishini tasdiqlovchi hujjatlarni taqdim etish tartibi kelishib olinadi. zarur hollarda tovarni sifati bo'yicha qabul qilish va topshirish shartlari, shuningdek tovar sifati yoki uni saqlash muddati bo'yicha kafolatlar belgilab qo'yiladi.

Strategik marketing

1) asosiy iste'molchilar guruhlariga talab va ehtiyojlarini muntazam, sistemali tahlil qilish, shuningdek. kompaniyaga xaridorlarning tanlab olingan guruhlariga raqobatchilarga qaraganda yaxshiroq xizmat ko'rsatish va shu tariqa raqobatchilik ustunligiga ega bo'lish imkonini beruvchi tovar va xizmatlar konsepsiyasini ishlab chiqish; 2) tashkilotlar va jismoniy shaxslar ehtiyojlarini tahlil qilish; 3) firmaning maqsadlarini belgilab olish, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va muvozanatlangan tovar portfeli tuzilmasini ta'minlash; 4) strategik majmua-miks hamda muntazam o'zgarib turuvchi marketing muhiti omillarini hisobga olgan olda firmaning tovar, narx, kommunikatsiya, taqsimlash va sotish sohasidagi strategik siyosatining asosiy yo'nalishlarini ishlab chiqish jarayoni.

Strategik rejalashtirish

Firmaning maqsadlari, uning marketing sohasidagi potensial imkoniyatlari o'rtasidagi strategik muvozanatni yaratish va qo'llab-quvvatlashni boshqarish jarayoni. U firmaning aniq shakllantirilgan dasturi, qo'shimcha vazifa va maqsadlarni ifodalash, sog'lom xo'jalik portfeli va o'sish strategiyasiga asoslanadi.

Talab

Tovar xo'jaligiga xos bo'gan va savdo, ayirboshlash sohasida ko'zga tashlanuvchi toifa. Talab bozorda turli xil tovarlar yordamida aks ettirilgan, iste'molchilarning

	<p>bir-biridan farq qiluvchi ko'p sonli ehtiyojlaridan tarkib topuvchi. doimiy ravishda o'zgarib turuvchi jamoatchilik ehtiyojlari majmuasini aks ettiradi.</p>
Telemarketing	<p>Marketing turi bo'lib, uni amalga oshirish potensial iste'molchilarga tovar va xizmatlarni real va virtual bozorlardan izlash va xarid qilish imkonini beruvchi telekommunikatsiya vositalari va Internet tarmogidan foydalaniladi.</p>
Tijoratlashtirish (kommertsializatsiya)	<p>Yangi mahsulotni ishlab chiqish bosqichi; bozorga kirib borish vaqtini to'g'ri tanlash, turli bozorlarda faoliyat ko'rsatish hajmi va ketma-ketligi, mahsulotni operativ harakatlantirish va taqsimlash bo'yicha samarali usullar, shuningdek, marketing rejasini ishlab chiqish jarayoni.</p>
Tovar	<p>1) eng umumiy ko'rinishda bozorda sotiluvchi mahsulot sifatida ifodalanishi mumkin bo'lgan iqtisodiy toifa, oldi-sotdi obyekti; 2) mahsulotning ma'lum bir xaridorlar ehtiyojini qondiruvchi asosiy iste'molchilik tavsifnomalari majmui; 3) iste'molchiga ko'rsatiladigan, mahsulotni to'ldiruvchi va uni sotishni yengillashtiruvchi xizmat va imtiyozlar; 4) mahsulotnini o'rab turuvchi "muhit" (mahsulot dizayni, sifati, markasi, o'rovi).</p>
Tovar variatsiyasi	<p>Ishlab chiqarilayotgan va bozorda mavjud bo'gan tovarni uning ayrim xususiyatlari yoki ko'rsatkichlarini o'zgartirish yo'li bilan modifikatsiyalash. Tovarning tabiiy (materiali, sifati), estetik (dizayni, rangi, shakli), simvolik (tovar markasining nomi) xususiyatlari va firmaning bo'linmalari faoliyati bilan bog'liq bo'lgan xususiyatlari o'zgartirilishi mumkin. Tovar sifatini yaxshilash, uning foydaliligini oshirish, shakli va stilini yaxshilash strategiyasi tovar modifikatsiyasining muhim strategiyasi bo'lishi mumkin.</p>

Tovar innovatsiyasi	1) mahsulotni takomillashtirishning original. sifati yaxshilangan va modifikatsiyalangan mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'gan uzluksiz jarayoni. Tovarining hayotiylik davri davomiyligini va korxonaning rentabelligini ta'minlovchi chora-tadbirlar ichida alohida o'ringa ega. 2) bozorga yangi mahsulotni yoki mahsulotlar guruini olib kirish.
Tovar siyosati	Tadbirkorlik maqsadlarini belgilash va ularga erishishga yo'naltirilgan tadbir va strategiyalar majmui. yangi tovar yoki tovarlar guruini bozorga olib kirish (innovatsiya), bozorda mavjud bo'gan tovarlarni zamonaviylashtirish (variatsiya) yoki ishlab chiqarish dasturidan tovar ishlab chiqarishni chiqarib tashlash (eliminatsiya), shuningdek, assortiment siyosatidan iborat.
Tovar strategiyalari	1) tovar siyosatining korxonaga tovar hayotiylik davrining istalgan bosqichida foyda olish va savdo hajmining barqaror bo'lishini ta'minlashi mumkin bo'lgan asosiy prinsipial yo'nalishlari. Tovar strategiyasining asosiy turlari: tovar yoki xizmatlar innovatsiyasi, variatsiyasi, eliminatsiyasi; 2) tovar nomenklaturasini optimallashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqish hamda firmaning samarali faoliyat ko'rsatishi va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun sharoitlar yaratuvchi tovarlar assortimentini aniqlash.
Tovarni bozorda joylashtirish	Tovarlarning bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlash va mos keluvchi marketing majmuasini ishlab chiqish uchun amalga oshiriluvchi harakatlar.
Tovarning xayotiylik davri	Tovar rivojlanishining uni ishlab chiqishdan to bozorga olib kirishgacha bo'gan asosiy bosqichlarini aks ettiruvchi ma'lum bir vaqt davri (sikli); sotuvchining har bir bosqichda oluvchi foyda miqdori unga bog'liq bo'ladi.

Tovarni sotish va foyda olish jarayonida besh bosqich ajratib ko'rsatiladi: tovarni ishlab chiqish (bozorgacha) bosqichi, tovarni bozorga olib kirish (kiritish) bosqichi, tovarni sotish hajmining o'sish bosqichi, yetuklik (to'yinganlik) bosqichi, tovarning susayish bosqichi yoki tovar eliminatsiyasi.

Tovarning raqobatbardoshligi

1) aniq ehtiyojni qondirishda bozordagi raqobatchilar tovarlari oldida ustunlikni ta'minlovchi tovarning sifat va narx tavsifnomalari majmui; 2) tovarning raqobatchi tovarlar bozorida birinchi bo'lib xarid qilish qobiliyati; 3) tovarni iste'mol qilish (foydalanish) samarasining uni sotib olish va ekspluatatsiya qilishga sarflanuvchi xarajatlarga (iste'mol narxi) nisbati; 4) korxonaning milliy va jahon tovar bozorlariga chiqishi maqsadga muvofiqligining muhim ko'rsatkichi.

Firmaning marketing muhiti

Firmadan tashqarida faoliyat ko'rsatuvchi hamda marketing xizmati rahbariyatining maqsadli mijozlar (hamkorlar) bilan muvaffaqiyatli hamkorlik munosabatlari o'rnatish imkoniyatlariga ta'sir ko'rsatish mumkin bo'lgan kuchlar va faol subyektlar majmui. Marketing tizimi makro va mikromuhitdan tarkib topadi.

Xizmat

1) bozorga kirib keluvchi, narsa ko'rinishiga ega bo'lmaydigan iste'mol qiymatlari; 2) bir tomon ikkinchisiga ko'rsatishi mumkin bo'lgan faoliyat yoki ne'matlar turi.

Elektron tijorat

Electron aloqa vositalari yordamida tovar va xizmatlarni sotish, reklama va marketing tizimi.

Eliminatsiya

Mavjud mahsulotlarni korxonaning ishlab chiqarish dasturidan chiqarib tashlash: tovar ishlab chiqarishni to'xtatish: tovarni bozordan raqobatbardoshligi va talabni yo'qotganligi sababli olib chiqish. Mahsulotni eliminatsiya qilish zarurligini tekshirish uchun savdo hajmi, bozordagi ulushi, hayotiylik davridagi o'rni, firmaning jami aylanmasidagi ulushi, rentabelligi, kapital aylanishi va boshqa ko'rsatkichlar qo'llanadi.

Yangi tovarni ishlab chiqish

Korxonaning o'z kuchi bilan IITKI o'tkazish asosida original, sifati yaxshilangan va modifikatsiyalangan mahsulotlarni yaratish jarayoni. Bu jarayon odatda, g'oyalarni ishlab chiqish, tanlash, yangi tovar konsepsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, biznes tahlili, yangi mahsulotni ishlab chiqish, sinov marketingi va tijoratlantirishdan iborat bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston, 2014.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2017-yil 20-apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-2909-sonli qarori.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2017-yil 7-fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi" to'g'risidagi PF-4947 sonli farmoni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2016 yil 26-oktabrdagi "Erkin iqtisodiy zonalar faoliyatini faollashtirish va kengaytirishga doir chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmoni.
5. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik o'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. T.t: O'zbekiston, 2016. 56 b.
6. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil. qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza. T.: O'zbekiston, 2017. 104 b.
7. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruza. T.: O'zbekiston, 2017. 48 b.
8. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. Mazkur kitobdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2016-yil 1-noyabrdan 24-noyabrga qadar Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri saylovchilari vakillari bilan o'tkazilgan saylovoldi uchrashuvlarida so'zlagan nutqlari o'rin olgan. T.: O'zbekiston, 2017. 488 b.
9. Karimov I.A. Yangicha fikrlash va ishlash - davr talab. T. 5. T.: O'zbekiston, 1997. 384 b.

10. Karimov I.A. Xavfsizlik va barqarorlik taraqqiyot yo'lida. T. 6. T.: O'zbekiston, 2008. 429 b.
11. Karimov I.A. Asosiy maqsad – iqtisodiy yuksalishga erishish. T.6.T.: O'zbekiston, 2008. 285-306 b.
12. Karimov I.A Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. T. 7. T.: O'zbekiston, 2009. 410 b.
13. Karimov I.A. Ozod va obod Vatan. erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz. T. 8. T.: O'zbekiston. 2005. 528 b.
14. Karimov I.A. Iqtisodiyotni erkinlashtirish va islohotlarni chuqurlashtirish - eng muhim vazifamiz. T. 8. T.: O'zbekiston, 2000. 376-404 b.
15. Абдуллаев Ё. Региональный аспект статистического изучения эффективности общественного производства. Т.: Фан, 1995.
16. Абдуллаев Ё. Сравнительный анализ эффективности региональной экономики. Т.: Мехнат, 1997.
17. Abdullaev Yo. Statistikaning umumiy nazariyasi: Darslik. T.: O'qituvchi, 2003.
18. Abdullayev E. Bozor iqtisodiyoti asoslari. T.: Mehnat, 2007.
19. Abdullayev Yo. Makroiqtisodiy statistik. T.: Mehnat, 2008.
20. Abdullayev Yo. Statistika nazariyasi. T.: Mehnat, 2009.
21. Abu Nasr Forobiy. Fozil odamlar shahri. Abdulla Qodiriy nomidagi xalq merosi nashriyoti. T., 2003.
22. Umarjonov A.M. Menejment: Darslik. T.: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 2010.
23. A.Sh. Bekmurodov, M.S. Qosimova, B.J. Safarov, Sh. Musayeva. Marketingni boshqarish: O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2007. 160 b.
24. D.Rahimova, K.Abdurahmonov, M.Otaqulov, A.Rahmonov, M.Bekmurodov, H.Abulqosimov, J.Aliyev, M.Xakimov, F.Ergashev, E.Nabiyev, B.Shodiyev. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. T.: G'ofur G'ulom, 2009. 791 b.
25. Бизюкова И.В. Подбор и оценка кадров управления. М.: Экономика, 2006.
26. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. М.:Ассиана, 2006.
27. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment:Darslik. T.: Mehnat, 2009. 41-73 b.
28. Hikmatnoma. O'zbek maqollarining izohli lug'ati. T.: O'SE, 2000.
29. Valijonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. T.: TDU, 2007. 75-89 b.

30. Василев В.Н. Организация производства в условиях рынка. М.: Машиностроение, 2003.
31. Вачйгов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. М., 2008.
32. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М.: Триада ЛТД, 2004.
33. Виханский О. Наумов А. Менеджмент. М., 2005.
34. Вачйгов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. М., 2008.
35. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М.: Триада ЛТД, 2004.
36. Вудок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер: Пер. с англ. М.: Дело, 2001.
37. Герчикова И. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2005.
38. Глухов В. Основы менеджмента. С. Петербург, 2005.
39. Горохов М.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. М.: Филинь, 2008. 208 с.
40. Грачев М. Суперкадрам: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 2003.
41. Грибалев Н.П., Игнатова И.П. Бизнес-план. Практическое руководство к составлению. СПб.: Белл, 2004.
42. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 2007.
43. Деловые игры “Планирование” и “Эффективность контроля”. В кн. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учебное пособие. М.: Вис. шк., 2008. С. 160-170.
44. Жизнин С., Крупнов В. Қандай қилиб бизнесмен бўлиш мумкин? Т.: Ўқитувчи, 2002.
45. Зиверт Х. Тестирование личности: Пер. с нем. 2-изд. М.: Интерекспорт, 2008.
46. Игнатова А. Основы менеджмента. М.: Екон. образ., 2005.
47. Иосефович Н. Ты-босс! Как стать толковым руководителем: Пер. с англ. М.: Ушаковой. М., АСТ, 2005.
48. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2003.
49. Кричевский Р. Руководитель. М., 2003.
50. Культура организации (эффективный менеджер). Кн. 8. С. Петербург. ЛИНК, 2004.
51. Ливайн С., Кром М. Лидер в тебе: Пер. с англ. М.: Прогресс, 2005.
52. Личность. Карера. Успех. СПб: Диамант, Золотой век, 2006.

53. Личность и авторитет руководителя. В кн. Брасс А. Основы менеджмента. Минск: Экоперспектива, 2009. Гл. 4.
54. Ленд П. Е. Менеджмент- искусство управления: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.
55. Макаров С. Менеджер за работой. М., 1999.
56. Менеджер. В кн. Глухов В. Основы менеджмента. СПб.: Спец-литература, 2005. Гл. 22.
57. Менеджмент: Учебник для вузов /Под ред. М. Максимцова, А Игнатовой. М.: ЮНИТИ, 2008.
58. З.Румянцева и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1997.
59. G'ulomov S. Menejment va biznes asoslari: Darslik. T.: Mehnat, 2007.
60. Murakayev I., Saifnazarov N. Menejment asoslari. T.: TDIU, 2008. 22-26, 78-80 b.
61. Михеев В.Н. Социально-психологические аспекты управления. Стили и методы работы руководителя. М., 1995.
62. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 2002.
63. Muhammadiyev N. Ichki ishlar idoralari xodimlarining kasb etikasi va estetik madaniyati. T.: O'zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2008.
64. Nosirxo'jaev S., Safarboyev M., Sultonov K. Siyosatshunoslik fanidan ko'rgazmali qo'llanma. T.: O'qituvchi, 2007.
65. Опалев А. Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. М.: ЮНИТИ, 2006.
66. Основы менеджмента/Под ред. А Радучина. М.: Центр, 2007.
67. Платонов К., Голубев Г. Психология. Т.: Ўқитувчи, 1992.
68. Поляков В. Технология карьеры: Практическое руководство. М.: Дело, 2006.
69. Максимова М., Игнатовой А.М. Руководитель в системе управления. В кн. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2008. Гл. 15.
70. Русинов Ф, Никулин Л, Фаткин Л. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: ИНФРА-М, 2006.
71. Рисина В. Менеджер. М., 2000.
72. Секреты умелого руководителя. Сост. И. Липсиц. М., 2002.
73. Темур тузуклари. Т.: Ф. Фулом, 2006.

74. Травин В., Дятлов В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2007.
75. Уткин Е.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М.: Акалис, 2007.
76. Фаёл А. Учение об управлении. Рязань, 2007.
77. Форд Г. Научная организация труда. М., 1924.
78. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. М., 2002.
79. Функции менеджмента. В кн. С.Гулямов, Б. Семенов. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 2007. С. 134-148.
80. Функции управления. В кн. Мескон М. Алберт М., Хедоурн Ф. Основа менеджмента. М.: Дело, 2007. С. 255-389.
81. З.П. Румянцева Цели и функции менеджмента. В кн. Менеджмент. и др. М: ИНФРА-М, 2007. С. 39-52.
82. Цели и функции управления. В кн. Менеджмент/Под. ред. М. Максимцова и др. М.: ЮНИТИ, 2008. С. 82-160.
83. Цели и функции управления. В кн. Управление организацией: Учебник/Под. ред. А.Г. Поршнева и др.). М.: ИНФРА-М, 2008. С. 58-75.
84. Чернов В.П., Эйснер Ю.Н. Бизнес-план. Методика составления. Рабочая книга. СПб, 2002.
85. Черняк В.З. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2006. 176 с.
86. Shamsiddin Dunasariy. Odamni bilish ilmi. Т.: Yozuvchi, 2009.
87. Шейнов В.П. Оптимальный стиль руководства. М., 2000.
88. Шейнов В. Техника личной работы: где взять недостающее время. Минск, 2000.
89. Шейнов В., Шишко Г. Руководителю об управлении. Минск, 2001.
90. Шейнов В. Как управлять другими, как управлять собой (искусство менеджера)? Минск, Амалфея, 2007.
91. Шекин Г. Профессия - менеджер по кадрам. М., 2003.
92. Шепел В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 2002.
93. Шепель В. Имиджология. Секреты личного обаяния. М.: ЮНИТИ, 2006.
94. Эдвард Блеквелл. Как составить бизнес-план: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2006. 160 с.
95. Эрнест энд ЯНГ. Составление бизнес плана/Пер. с англ. М.: Джон Уайлд Энд Санз, 2004.

96. Якокка Ли. Карьера менеджера Пер. с англ. М.: Прогресс, 2001.
97. O'Imasov A. Sharifxo'jayev M. Iqsodiyot nazariyasi: Darslik. T.: Mehnat, 2005.
98. Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjayeva Sh.D. Marketing: Darslik. T.: TDIU, 2010. 287 b.
99. Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management (eleventh edition). Publishing as Prentice Hall. USA. Copyright, 2016.
100. Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management. 14th edition. Pearson Education Limited, 2018. Inc. 2017. 754 p.
101. Dodgson M. The management of technological innovation: An international and strategic approach. Oxford University Press, 2010.
102. Tom Redman and Adrian Wilkinson. Contemporary human resource management Fifth edition published. 2017. Pearson Education. P-627.
103. Daniel Wren, The Evolution of Management Thought, 5th ed. New York: Wiley, 2005.
104. Rene M. Stulz. Six Ways Companies Mismanage Risk. Harvard Business Review, March. 2009. P. 86–94.
105. Paul Nutt. Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making. Academy of Management Executive, 2004. Vol. 18. № 4. P. 13–22.
106. See Peter J. Brews and Michelle R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate," Strategic Management Journal , 1999. Vol. 20. P. 889–913.
107. Jerry Useem. What's That Spell? Teamwork! Fortune, June 12. 2006. P. 64–66.
108. N.Anand and Richard L.Daft. What Is the Right Organization Design? Organizational Dynamics, 2007. Vol. 36. No 4. P. 329–344.
109. Julian Birkinshaw, Gary Hamel, and Michael J. Mol. Management Innovation. Academy of Management Review, 2008. Vol. 33. No. 4. P. 825–845
110. Ashish Kumar, Ram Bezawada, Rishika Rishika, Ramkumar Janakiraman and P.K. Kannan. From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior// Journal of Marketing. January. 2016. P.7–25.
111. Jochen Wirtz, Christopher Lovelock. Essentials of service marketing. 3rd edition. Pearson Education Limited, 2018. P.705.

112. Philip Kotler, Gary Armstrong. Principles of marketing. Global edition. Pearson Education Limited, 2018. P.737.

113. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr., Carl McDaniel. MKTG1. 2018. 2017. Cengage Learning®. P.444.

114. Philip Kotler and Kevin Lane Keller , A Framework for Marketing Management, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2016.

115. Jason Fried. Marketing Without Marketing. INC . December 2013/January. 2014.P. 116.

116. Haresh Kumar. Mobile Commerce Trends to Buy Into. Marketing Insights, Spring. 2016.P. 20–21.

117. Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, Business Marketing Management. 12th ed. Boston: Cengage, 2017.

118. Thomas E. Barry and Daniel J. Howard. A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising// International Journal of Advertising. 9. 1990. P.121–135.

MUNDARIJA

Kirish	3
I BOB. MENEJMENT. MARKETING FANINING PREDMETI, OBYEKTI VA METODI	8
1.1. Menejment fanining mazmuni va bozor munosabatlari sharoitidagi vazifalari	8
1.2. Menejment obyekti va subyekti tushunchalari	19
1.3. Menejment fanining tahlil usullari	21
1.4. Menejment fanining boshqa fanlar bilan aloqadorligi.....	22
1.5. Menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari.....	23
II BOB. MENEJMENT ASOSLARINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI	28
2.1. Menejmentning shakllanish tarixi	28
2.2. G‘arb va Sharqda boshqaruvchilik konsepsiyalarining rivojlanishi ...	34
2.3. Tarixiy maktablar va ularning menejmentga ko‘rsatadigan ta‘siri.....	41
2.4. Menejment ilmida yangicha nazariya asosining shakllanish davri.....	56
III BOB. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKSIYALARI	67
3.1. Boshqarishning maqsadi va ularga qo‘yiladigan talablar	67
3.2. Boshqarish funksiyalari.....	75
IV BOB. BOSHQARISHNING TASHKILY STRUKTURALARI	82
4.1. Firmadagi boshqaruv organlarining tashkiliy tuzilmasi: umumiy ta‘rifi	82
V BOB. BOSHQARISH USULLARI	98
5.1. Boshqarish usullari.....	98
5.2. Funktsional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli	99
5.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo‘llaniladigan usullar	100
5.4. Boshqarish usullari o‘rtasidagi o‘zaro aloqadorlik.....	111
VI BOB. MENEJERNING RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARUVDAGI O‘RNI	113
6.1. Menejer va boshqaruv uslubi	113
6.2. Rahbarlik uslubi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi	115

6.3. Rahbar fazilatları.....	120
6.4. Rahbarga qo‘yiladigan talablar	123
6.5. Rahbar madaniyati	134
VII BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH.....	156
7.1. Firma faoliyatida boshqaruv qarorining o‘rni.....	156
7.2. Boshqaruv qarorini qabul qilish usullari.....	159
7.3. Boshqaruv faoliyatiga oid qarorlarni qabul qilish jarayonini rejalashtirish	161
7.4. Boshqaruv qarorining qabul qilinishi va amalga oshirish amaliyotini tatbiq etish.....	164
7.5. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va optimallashtirishning asosiy usullari.....	166
7.6. Tashkiliy qarorlarni tayyorlash usullari.....	166
7.7. Masalaning turli xil yechimlaridan birini tanlash usullari.....	166
7.8. Tashkiliy masalalarning yechimini jamoaviy tarzda izlash usullari: alohida xususiyatlari.....	167
7.9. Tashkiliy tuzilma miqyosidagi nizolarning sababi va oqibati	169
7.10. Ichki nizolarning funksional oqibatlari.....	170
7.11. Jamoa orasidagi ichki nizolarni bartaraf etish	171
7.12. Menejment va tashkiliy jihatdan rivojlanish jarayoni.....	172
7.13. Tashkiliy jihatdan muvaffaqiyatli rivojlanish uchun zarur shart-sharoitlar.....	173
VIII BOB. ISHLAB CHIQRISHNI BOSHQARISH.....	178
8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish tushunchasi.....	178
8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchasi.....	179
8.3. Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonlari	182
8.4. Mahsulot sifatini boshqarish	183
IX BOB. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH	187
9.1. Mehnat jamoasini boshqarish tushunchasi va tizimi	187
9.2. Xodimlarni boshqarish tamoyillari	193
9.3. Xodimlarni rejalashtirish jarayoni bosqichlari.....	195
9.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishga qabul qilishda xodimlarga qo‘yiladigan talablar.....	197
9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.....	199
9.6. Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari	200
9.7. Xodimlarni qisqartirish jarayonlarini boshqarish	207
9.8. Xodimlarni boshqarishda sarflanadigan xarajatlarni aniqlash.....	208
9.9. Xodimlarni boshqarish samaradorligiga erishish usullari	210

X BOB. BOSHQARISHDA MOTIVLASHTIRISH.....	215
10.1. «Motivlashtirish» tushunchasining ma’nosi va evolyutsiyasi	215
10.2. «Qamchi» va «qand» siyosati	217
10.3. Motivlashtirish va pul	218
10.4. Fe’l-atvorni ehtiyoj orqali motivlashtirish modeli.....	219
XI BOB. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA..	237
11.1. Menejment sohasida axborotning o’mi va ahamiyati.....	237
11.2. Zamonaviy firmada kommunikatsion jarayonlar: mohiyati, tarkibiy elementlari va rivojlanish bosqichlari	238
11.3. Zamonaviy firmalarda kommunikativ aloqalar tizimini o’rnatish bilan bog’liq muammolar	248
11.4. Tashkiliy boshqaruvga oid qarorlarni qabul qilish jarayoni (umumiy tavsifi).....	251
11.5. Hujjatlar va ularni yuritishni tashkil qilish	254
XII BOB. MARKETINGNING NAZARIY ASOSLARI	264
12.1. Marketing tushunchasining mazmuni va mohiyati.....	264
12.2. Marketing konsepsiyalari va ularning evolutsiyasi	274
12.3. Marketingning qo’llanilishi: tarmoqlar va sohalar	280
12.4. Marketingning funksiyalari va tamoyillari	285
12.5. Marketing turlari	289
XIII BOB. MARKETING TIZIMIDA AXBOROT TA’MINOTI.....	302
13.1 Marketing axboroti turlari.....	302
13.2. Marketing axboroti manbalari.....	310
13.3. Marketing tadqiqotlari tushunchasi va usullari.....	315
13.4. Korxonada miqyosida marketing tadqiqotlarini rejalashtirish	321
13.5. Marketing tadqiqotlarini rejalashtirishning umumiy chizmasi.....	324
XIV BOB. MARKETING MUHITI.....	341
14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati	341
14.2. Korxonaning mikromuhiti	343
14.3. Korxonada makromuhiti	348
XV BOB. BOZORNI VA ISTE’MOLCHILARNI O’RGANISH	364
15.1. Tovar bozori tushunchasi.....	364
15.2. Bozor konyunkturasi haqida tushuncha.....	365
15.3. Bozor konyunkturasi holati va kelgusida rivojlanish ko’rsatkichlari hamda baholash uslublari	367
15.4. Konyunkturani bashorat qilish.....	369
15.5. Bozor konyunkturasi bashorat qilish uslublari	371

15.6. Bozor segmentatsiyasining mohiyati va uning ahamiyati	373
15.7. Bozor segmentatsiyasining xususiyatlari	376
15.8. Bozor segmentatsiyasi turlari	380
15.9. Bozor segmentatsiyasining asosiy tamoyillari	382
15.10. Maqsadli bozor segmentlarini tanlash va tovarning bozordagi joylashish pozitsiyasi	394
XVI BOB. MARKETING TIZIMIDA TOVAR SIYOSATI	404
16.1. Tovar – ehtiyojni qondirish vositasi	404
16.2. Raqobat va tovarning raqobatbardoshligi haqida tushuncha	425
16.3. Tovarning yashash davri va uning bosqichlari	429
16.4. Yangi tovar ishlab chiqarish	436
XVII BOB. MARKETING TIZIMIDA NARX SIYOSATI	457
17.1. Narx tushunchasi va uning mohiyati	457
17.2. Narx siyosatini shakllantirish va narx darajasini hisoblash uslublari	460
17.3. Tovarlarning yashash davri mobaynida narxlarning o‘zgaruvchanligi	466
17.4. Narxlashtirish usullaridan foydalanish	472
XVIII BOB. MARKETINGDA KOMMUNIKATSION SIYOSAT	491
18.1. Talabni shakllantirish va sotishni rag‘batlantirishning mohiyati....	491
18.2. Xaridorlarga va sotuvchilarga ta‘sir etish uslublari	501
18.3. Kommunikatsiya siyosatining mohiyati, mazmuni va maqsadlari.	503
18.4. Marketing kommunikatsiyasi kompleksi va unda reklamaning o‘rni	507
18.5. Reklama dasturining maqsadlari va mazmuni	516
18.6. Reklama budjeti	518
Menejment bo‘yicha test savollari	538
Marketing boyicha test savollari	541
Atamalar lug‘ati	544
Foydalanilgan adabiyotlar	571

**E.G'. Nabiyev, S.B.G'oyipnazarov,
N.E.Alimxodjayeva**

MENEJMENT. MARKETING

Darslik

*Muharrir N.Artikova
Badiiy muharrir K.Boyxo'jayev
Kompyuterda sahifalovchi O.Fozilova*

Nashr. lits. AI №305. 18.12.2018.
Bosishga ruxsat 29.05.2019-yilda berildi.
Bichimi 60x84 ¹/₁₆. Ofset qog'ozi №2.
"Times New Roman" garniturasini.
Shartli b.t. 36,25. Nashr hisob t. 36,5.
Adadi 100 dona. 52-buyurtma.

"IQTISOD-MOLIYA" nashriyoti
100000, Toshkent, Amir Temur, 60 -A.

«DAVR MATBUOT SAVDO» MChJ
bosmaxonasida chop etildi.
100198, Toshkent, Qoʻyliq, 4-mavze, 46.