

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАҲСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Сайфутдинов Ш.С.

ТУРИЗМДА СТРАТЕГИК МАРКЕТИНГ

Маъруза матни

Тошкент - 2010

Маърузалар матни «Халқаро туризм» факультет илмий кенгашида муҳокама қилиниб, 2010 йил «_____» _____даги _____-сонли мажлис баённомаси билан маъқулланган.

«ТАВСИЯ ЭТИЛГАН»

«Сервис» кафедраси
мажлисида муҳокама қилинган ва тавсия этилган
Кафедра мудири _____доц. Хамидов О.Х.
(мажлисининг № 1 – сонли баённомаси,
« _____ » август 2010 й)

Такризчилар;

1. Алимов Қ.А. -ТДИУ «Сервис» кафедраси профессори.
2. Камилова Ф.К. - ТДИУ «Сервис» кафедраси профессори.

Тузувчилар:

© Сайфутдинов Ш.С. – Туризмда стратегик маркетинг фанидан маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2010. – 28 бет.

МУНДАРИЖА

I. Мавзу.	«Туризмда старатегик маркетинг» фанининг мақсад ва вазифалари.....	6
	1.1. Фаннинг мақсад ва вазифалари.....	6
	1.2. Халқаро маркетингнинг асосий тушунчалари.....	6
	1.3. Туризм соҳасида стратегик маркетингдан фойдаланиш....	8
II. Мавзу	Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналарининг миссия ва мақсадини танлаш.....	13
	2.1. Миссия танлаш зарурияти ва моҳияти.....	13
	2.2. Маркетинг режасини ишлаб чиқишда миссиянинг аҳамияти.....	15
	2.3. Мақсад тушунчаси ва унинг кўринишлари.....	19
	2.4. Ташқи ва ички муҳитни таҳлил қилиш.....	20
III. Мавзу	Туристлик корхонанинг маркетинг стратегиясини аниқлашда СВОТ-таҳлил усулини қўллаш.....	23
	3.1. Таҳлил қилиш учун қўлланиладиган (SWOT) СВОТ-таҳлил усулининг мазмуни.....	23
	3.2. Имконият ва хавфлар матрицаларининг корхона стратегиясига таъсири.....	25
	3.3. Корхонанинг профилини тузиш усули.....	41
	3.4. Корхона профил жадвалини аниқ мисолда кўрсатиш....	42
IV. Мавзу	Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари асосида иқтисодий ислохотлар йўналиши ва стратегияларининг шаклланиши.....	48
	4.1. Ўзбекистон иқтисодиётни ислоҳ қилиш соҳасидаги стратегик мақсадлар.....	48
	4.2. Бозор ислохотларини биринчи босқичидаги устувор йўналишлар	49
	4.3. Бозор ислохотларини иккинчи босқичидаги устувор йўналишлар	51
V. Мавзу	«Boston Consulting Group» компанияси тайёрлаган БКГ «ўсиш / улуш» матрицасини стратегик маркетингда қўллаш.....	56
	5.1. Хўжалик портфели матрицасининг модели.....	56
	5.2. «Ўсиш / улуш» БКГ матрицаси квадрантидаги пуфакчалар моҳияти.....	56
	5.3. Матрицанинг юқори ўнг катагига тушувчи компаниялар «Сўроқ белгилар» ёки «Қийин болалар» мазмуни.....	58

	5.4. Матрицанинг юқори чап катагига тушувчи «Юлдузлар» мазмуни.....	59
	5.5. Матрицанинг пастки чап катагига тушувчи «Соғин сигирлар» мазмуни.....	60
	5.6. Матрицанинг пастки унг катагига тушувчи «Итлар» мазмуни.....	60
VI. Мавзу	Туристлик корхонанинг стратегиясини танлаш.....	62
	6.1. БКГ ни «Ўсиш/улуш» матрицасининг асосий афзаллик-лари.....	62
	6.2. Кучсизроқ, камроқ жозибадор сўроқ белгиларни инвестициялаш.....	62
	6.3. Портфел таркибида итларнинг қолиш ҳолатлари.....	63
	6.4. Мезонларни фақатгина паст-юқори деб баҳолавчи тўрт катакли матрица	65
	6.5. Туристлик корхонанинг стратегиясини шакллантиришда БКГ матрицаси	67
VII. Мавзу	Стратегик маркетингни аниқлашда «General Electric» компанияси томонидан яратилган «Тармоқ жозибадорлиги/рақобатдаги ҳолат» матрицасининг афзаллиги	77
	7.1. «Тармоқ жозибадорлиги/рақобатдаги ҳолат» матрицасининг афзаллиги.....	77
	7.2. Жозибадорликни барча омилларини аниқ баҳолаш.....	78
	7.4. Кучлар/рақобат ўрнини баҳолаш омиллари.....	79
	7.5. Жозибадорлик/рақобатдаги ўрни матрицасининг таҳлили.....	80
VIII. Мавзу	Туризм корхоналарида инновацион стратегияларни танлаш.....	86
	8.1. Туризмда инновацион стратегияларнинг моҳияти.....	86
	8.2. Инновацион фаолиятнинг асосий йўналишлари ва туризм корхоналарининг инновацион стратегиялари.....	88
	8.3. Туризмда инновацион дастурлар ишлаб чиқаришнинг асосий босқичлари ва уни амалга ошириш.....	89
	8.4. Ўзбекистоннинг туризм соҳасида фойдаланадиган стандарт ва махсус дастурлар	91
IX. Мавзу	Туристлик фирмалар стратегиясини тайёрлаш хусусиятлари.....	95
	9.1. Турфирмаларда ўтказилган сўров натижалари.....	95
	9.2. Турфирма фаолиятининг асосий муаммолари.....	96
	9.3. «Балхаш Тур» туристик фирмасининг асосий стратегиялари.....	99

Х. Мавзу	Туристлик хизмат бозорининг ривожланиш стратегияси	102
	10.1. Туристлик хизмат бозорининг моҳияти ва унинг вазифалари.....	102
	10.2. Туристлик хизмат бозори фаолиятининг мазмуни.....	103
	10.3. Туризм тараққиётининг негизидаги имкониятлар.....	105
	10.4. Яқин келажакда туризм хизматлар бозорининг ривожланиш стратегияси.....	108
ХI. Мавзу	Хизматлар бозорида молиявий – инвестицион стратегияни шакллантириш.....	112
	11.1. Инвестиция тушунчасининг аҳамияти.....	112
	11.2. Молиявий – инвестицион стратегиянинг моҳияти.....	112
	11.3. Хизматлар бозорида электрон бизнеснинг моҳияти ва аҳамияти.....	116
	11.4. Туристик хизматлар бозорида электрон харид қилиш...	118
ХII. Мавзу	Корхонанинг «маҳсулот–бозор» стратегиясини аниқлаш	121
	12.1. «Маҳсулот-бозор» матричасининг турлари.....	121
	12.2. «Маҳсулот – бозор» стратегик имкониятининг синов баҳоси.....	122
	12.3. Маҳсулотлар, бозорлар, ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчилар муаммолари ўртасидаги боғлиқликларини кўрсатувчи модель.....	127
ХIII. Мавзу	Тадбиркорлик стратегиясини режалаштириш элементлари.....	129
	13.1. Тадбиркорлик фаолиятининг таркиби ва тузилиши	129
	13.2. Туризм соҳасида тадбиркорлик турлари.....	130
	13.3. Тадбиркорлик фаолиятини ва ишлаб чиқаришни ташкил қилишда стратегик режанинг аҳамияти.....	134
	13.4. Корхонанинг ички режалаштиришда энг муҳим элементлари.....	137
	13.5. Режалаштириш жараёнларидаги босқичлар.....	137

1. «ТУРИЗМДА СТРАТЕГИК МАРКЕТИНГ» ФАНИНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ

Режа:

- 1.1. Фаннинг мақсад ва вазифалари.
- 1.2. Халқаро маркетингнинг асосий тушунчалари
- 1.3. Туризм соҳасида стратегик маркетингдан фойдаланиш

1.1. Фаннинг мақсад ва вазифалари.

«Туризмда стратегик маркетинг» фани бакалаврларга туризм соҳасида туристлик корхонанинг хизмат кўрсатиш жараёнида бозорнинг шаклланишини, ундаги турмахсулотларга булган талаб ва таклифни узгаришини, туризм даромадига таъсир этувчи омилларни, стратегик маркетинг тадқиқотларининг муҳимлиги буйича назарий ва амалий билимларни ўргатади.

«Туризмда стратегик маркетинг» фанининг асосий мақсади туризм маркетингларига туристларга хизмат кўрсатиш ва турмахсулотларни сотиш билан боғлиқ булган иқтисодий жараёнларни ва туризм бозорида баҳо сиёсати, маркетинг тадқиқотлари каби масалаларни ўргатишдан иборат.

Ушбу мақсадни амалга оширишда қуйидаги вазифалар кўриб чиқилади:

- ◆ хизмат кўрсатиш соҳасидаги корхоналарнинг миссия ва мақсадини танлаш;
- ◆ туристлик корхонанинг стратегик маркетингини аниқлашда СВОТ-таҳлил усулини қўллаш;
- ◆ «Boston Consulting Group» БКГ компанияси тайёрлаган «ўсиш/улуш» матричасини стратегик маркетингда қўллаш;
- ◆ стратегик маркетингни аниқлашда «General Electric» компанияси тамонидан яратилган «тармоқ жозибадорлиги/рақобатдаги ҳолат» матричасининг афзалиги;
- ◆ туристлик фирманинг инновацион стратегияси;
- ◆ туризм корхоналарида молиявий – инвестицион стратегияни шакллантириш;
- ◆ тадбиркорлик стратегиясини режалаштириш элементлари;
- ◆ хизмат кўрсатиш соҳасида бозорнинг шаклланиши, ундаги турмахсулотларга булган талаб ва таклифни узгариши;

1.2. Халқаро маркетингнинг асосий тушунчалари

Кундалик ҳаётда рўй бераётган ўзгаришлар суръати доимий тарзда ўсиб бормокда. Бугун кечадан, эрта эса бугундан анча фарқ қилади. Анъанавий бизнес стратегияларнинг самарадорлиги ҳам пасайиб бормокда, шундай экан янги стратегияларни ишлаб чиқиш талаб қилинади. Келажақда ҳам муваффақиятли иш юритишни кўзлаган фирмалар қуйидаги учта ҳолатга ўз эътиборларини қаратишлари лозим бўлади:

- барча фаолият турлари ва ҳар бир кишининг ҳаётига нисбатан глобал кучлар таъсирининг кучайиб бориши;
- етакчи технологияларнинг ривожланиши;
- иқтисодиёт секторида бошқарувдан воз кечиш тенденциясининг сақланиб қолиши.

Буларнинг барчаси бизнес компанияларга янги, чекланмаган истикболларни очиб беради. Маркетинг нима ва ушбу муаммоларга уни қандай дахли бор?

Биринчи навбатда маркетинг инсоний ва ижтимоий эҳтиёжларни аниқлаш ва қондириш имконини беради. **Маркетингнинг энг қисқа таърифларидан бири қуйидагича: «Маркетинг – бу фирмага фойда келтирган ҳолда инсонлар эҳтиёжини қондиришдир».**

Маркетинг (инглизча market бозор, савдо) – бу эҳтиёжларни яхшироқ қондириш ва фойда олиш мақсадида, товарларни бозорларда сотиш, талабни шакллантириш ва товарлар савдосини рағбатлантириш, айрибошлашни ривожлантириш ва тезлаштириш мақсадида амалга ошириладиган товарлар, хизматлар кенг миқёсли фаолият туридир.

Умумий кўринишда, маркетинг қуйидаги турларни ўз ичига олади:

- товарни ёки хизматни ишлаб чиқиш (сотилаётган товар турини аниқлаш ва уларнинг тафсифларини белгилаш);
- бозор тахлили (бозорлар тақсимооти, устувор бозорларни ажратиш, бозорни сегментлаш);
- нарх стратегияси ва сиёсати;
- реклама;

Маркетингнинг қуйидаги турлари тавсифи халқаро маркетинг мақсадларига нисбатан мос келади:

- дифференциациялашган, бозорнинг бир неча сегментидан фойдаланиб, уларнинг ҳар бирига алоҳида таклиф билан чиқишга мўлжалланган;
- конверсиявий, салбий (манфий) талабни енгиб ўтиш учун шароит яратувчи;
- концентрациялашган, бутун хатти -ҳаракатларни; муайян алоҳида бозорга қаратувчи;
- оммавий истеъмол товарларига нисбатан қўлланиладиган;
- қаршилиқ қилувчи, айрим товар ва хизматларга бўлган нораціонал ва ирраціонал талаб таъсирини чегаралашга қаратилган;
- ривожлантирувчи, потенциал талабни реал талабга айлантиришга йўналтирилган;
- стратегик, фирманинг ички ва ташқи имкониятларини ўрганиш ва улардан фойдаланишга асосланган;
- мақсадли, бозорнинг аниқ сегментига йўналтирилган;
- нарх товарга нарх белгилашга асосланган.

Маркетингнинг асосий атамалари қуйидаги тушунчаларни ўз ичига олади: зарурият, эҳтиёж, талаб, товар, айрибошлаш, битим, бозор ва ҳ.к.

Зарурият - инсон томонидан бирор-бир нарса етишмаётганлигини сезиш. Инсон заруриятлари хилма - хил ва мураккаб бўлади. Булар жисмоний зарурият; дам олишга бўлган зарурият; ижтимоий зарурият; шахсий

зарурият ва бошқалар. Улар инсон табиатининг бирламчи таркибий қисми саналади.

Инсон заруриятлари, эҳтиёжлари ва талаблари товарлар билан қондирилади. Товар деганда эҳтиёж ёки заруриятни қондира оладиган ва эътибор, жалб қилиш, фойдаланиш ёки истеъмол мақсадида бозорга таклиф қилинадиган нарса тушунилади. Товар ишлаб чиқарувчилар ўз товарини сотиш учун харидорларни излаши, уларнинг эҳтиёжларини аниқлаши ва ушбу эҳтиёжларни иложи борида тўлароқ қондирадиган товарларни ишлаб чиқаришлари лозим.

Эҳтиёж - ҳар бир инсоннинг маданий даражаси ва шахсиятига мувофиқ ўзига хос шаклни олган заруриятдир. Эҳтиёжларни қондириш мақсадида, туроператорлар, турмахсулотга эга бўлиш истагини пайдо қилиш учун мақсадли хатти-ҳаракатларни амалга оширадилар.

Талаб - харид қобилияти билан таъминланган эҳтиёж.

Бозор - бу:

1. Товар ва хизматларни сотиш ва сотиб олиш, савдо битимларни тузиш жойи;
2. Товар ва хизматларни айрибошлаш билан боғлиқ иқтисодий муносабатлар, уларнинг натижасида талаб, таклиф ва нарх шаклланади.

Бозор тузилмаси турли хил бўлиб, уларнинг туркумланиши қуйидагича:

- сотилаётган товар тури бўйича;
- ҳудудларни эгаллаш миқёси бўйича;
- рақобат даражаси бўйича;
- қонунийлик даражаси бўйича.

1.3. Туризм соҳасида стратегик маркетингдан фойдаланиш

Узоқ муддатли режалар тузишнинг тамойили – ўтмишдан истиқболга, стратегик режалаштиришни эса – истиқболдан бугунга, шунинг учун ишлаб чиқилган стратегиялар истиқболнинг бугунги қарорларга таъсирини кўрсатади.

Стратегия (грекчадан «strategos») бевосита «алоҳида ваколатларга эга генерал санъати» маъносини, фуқаролик тилига таржима қилганда эса – юқори раҳбарлик санъати маъносини англатади.

Стратег – юқори ваколатларга эга бўлган раҳбар. И.Ансоффнинг таърифлашича, стратегия моҳиятига кўра ташкилот ўз фаолиятини бошқаришида қарор қабул қилишдаги қоидалар тўпламини ифодалайди.

Ҳозирги даврда корхона стратегияси унинг амалга ошириши мумкин бўлган ҳаракатларининг мақсади, воситалари ва чегараларини аниқлайди.

Фирма стратегияси - бу маълум мақсадга эришиш услубининг танланиши.

Стратегик маркетинг – бу истеъмолчилар, яъни (туристларни) эҳтиёж ва талабларини тизимли, доимий таҳлили бўлиб ҳисобланади, ҳамда турфирмаларга барқарор рақобат ҳолатини таъминловчи самарали маҳсулот ва хизматлар дастурини ишлаб чиқишдан иборат.

Стратегик маркетинг бозорнинг барча компонентлари ўзгариш динамикаси ва ҳолатларини ҳисобга олган ҳолда узоқ муддатли истикболли дастурларни ишлаб чиқишга ёрдам беради.

Халқаро туристлик маркетинг стратегияси нафақат глобал (оламшумул) характерга эга балки алоҳида олинган давлат чегарасидан ҳам ўтиб кетади. Туризм бугун минтақа ва миллий чегара билмайдиган интернационал ходиса (феномен) бўлиб ҳисобланади.

Халқаро даражада стратегик маркетинг технологияси устувор йўналишларни ишлаб чиқиш жараёнида ва халқаро маданий коммуникациялар ва иқтисодиёт омили сифатида, ўзоқ муддатли халқаро туризмни ривожлантириш дастурларни тайёрлашда фойдаланилади. Шунингдек туризм индустриясини барқарор ривожлантиришни ягона стратегиясини ишлаб чиқишда ва миллий, минтақавий даражада туризмни ривожлантиришни режалаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш; атроф-муҳит муҳофазаси бўйича; туристлар ҳуқуқини таъминлаш; тарихий обидалар, тарихий мерослар; архитектура ёдгорликларини муҳофаза қилиш; қўллаб-қувватлаш ва реставрация қилиш бўйича; туризм соҳасида маълумотларни такомиллаштириш бўйича ва ҳ.к.)

Туризм соҳасида маркетинг тушунчаси

Турфирма даражасида маркетинг ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб ҳисобланади, бозорда ўзини тутиш ва фаолият кўрсатиш идеологияси, бозорни тадқиқ қилиш инструменти, янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш усули, бозорда турмаҳсулотни силжиши ва сотишни ташкил этиш усули, нарх сиёсатини белгилаш бўлиб ҳисобланади.

Маркетинг стратегиясини ривожлантириш зарурияти туристлик соҳада бир нечта ҳолатлар билан белгиланади. Турфирмани барча хизматлар фаолиятини “бозорга” йўналтириш замонавий туризм индустриясини ривожлантиришда етакчи жаҳон тенденцияси бўлиб ҳисобланади. Маркетинг туристлик маҳсулотга потенциал ёки реал талабни баҳолашга, идентификация қилишга имконият яратади ва шунга мос равишда уни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш, силжиш ва сотиш бўйича ҳаракатлар тизимини амалга оширади. Амал қилаётган фаолиятдаги сегментларни кенгайтириш ва янги сотиш бозорларини ахтариб топиш тактика ва стратегиясини ишлаб чиқишга, тур маҳсулотни сотишни барқарорлаштиришга ва мустаҳкам фойда олишга имконият тўғдиради.

Туризм соҳасида стратегик маркетинг технологиясини ривожлантириш ва жорий қилишда объектив ва субъектив характерга эга бўлган омиллар тўққинлик қилади. Булар қаторига маркетинг дастурларини юқори баҳога эга эканлиги, турфирмаларни маркетинг тадбирларга маблағ ажратишга тайёр эмаслиги, чунки бу жараён ҳар доим ҳам тезда ўзини оқламайди ва бевосита фойдани ваъда қилмайди, фирма раҳбарияти томонидан маркетинга салбий муносабат, янги технологиялар ва билимлар ҳажминини ўзлаштиришга интилмаслик, бегона тажрибани кўчириб олиш ёки ишлаб чиқариш маркетинги технологиясини механик равишда алмаштириш натижасида маркетинг дастурларининг паст натижа бериш ҳолатлари киради.

Туристлик соҳада маркетинг стратегиясидан фойдаланишни долзарблиги уни мураккаблиги ва кўп функциялигидадир. Бундан ташқари, маркетинг технологияларига эга бўлиш туристлик бозорда юзага келган вазият билан боғлиқ ўзига хос аҳамият касб этади. Бугунги кунда бозорда турфирмани барқарор муваффақияти узок муддатли истиқболларни аниқлаш ва исталган макро ва микро муҳитларни ўзгаришда унинг яшавчанлик фаолият кўрсатиш учун шарт шароитларни ишлаб чиқишдан иборат.

Туризм маркетингининг мақсади – мижозларга хизмат кўрсатиш ва улар эҳтиёжини қондириш бўйича фойда олиб келувчи ишлардан иборат. Машҳур “Шератон” отел тармоғи Президенти таъкидлаганидек: «Бизнинг мақсадимиз мижозларга хизмат кўрсатиш ва уларни эҳтиёжини қондириш бўйича фойда келтирувчи ишлардир. Шу нуқтаи назардан маркетинг аниқ ифодаланган вазифа учун хизмат қилади: қандай қилиб барчадан муваффиқлироқ фаолият кўрсатиш мумкин? деган саволга жавоб беради».

Маркетинг стратегиясини танлаш

Маркетинг тадбирларини ҳаётга тадбиқ этиш маркетингни бошқариш тизимини талаб қилади. Бу ўз навбатида стратегик ва жорий режалаштиришдан иборат бўлади. Маркетинг режалаштириш бошқаришни ташкил этиш ва назоратни ўз ичига олади.

Маркетинг стратегияси — бу қўйилган мақсадларга эришиш бўйича маркетинг йўналишлари ва айрим тадбирларини тасвирловчи, узок ва ўрта муддатли принципиал қарорлардир.

Стратегия — бу рақобат устунликларини корхона натижаларига айлантириш бўйича тадбирлар тизимидир.

Маркетинг стратегиясини танлаш ички ва ташқи муҳит шартлари билан чекланган бўлиб, уларнинг асосийлари қуйдагилар:

- бозорнинг макондаги жойи(локал, минтақавий, миллий, халқаро);
- бозорни ўзлаштириш даражаси (эски, турдош, ялпи бозор);
- бозорни қайта ишлаш ҳажми (бир сегмент, бир неча сегмент, бутун бозор);
- бозорни қайта ишлаш усули (дифференциацияланган, дифференциациялашмаган);
- маркетингнинг муайян воситасида мужассамланиш (нарх, сифат);
- бирламчи мақсад (бозор улуши, рентабеллик);
- рақобатдошларга муносабат (агрессив, нейтрал);
- кооперацияга муносабат (мумкин, мумкин эмас);
- ўсиш суръатларига муносабат (тез, аста-секин, ноллик, манфий);
- инновацияларга муносабат (биринчилардан бўлиб, иммитация).

Фирма одатда, бир неча маркетинг стратегияларини қўллаши мумкин. Танлов жараёнида устунликларни зарур бозор шароитларини, хизмат кўрсатишни ва бошқаришни ташкил этишга бўлган талабларни барқарорсизлик омилларини ҳисобга олиш лозим. Ушбу омиллар бўйича турли хил стратегиялар 1.1. жадвалда таққосланган.

Жадвал 1.1.

Турли хил маркетинг стратегияларини таққослаш

Стратегия	Устунлик	Бозор шароитлари	Ишлаб чиқариш ва бошқаришни ташкил этиш	Барқарорсизликка олиб келувчи омиллар
Маҳсулот таннариhini пасайиши	Сотувлар ҳажмини ўсиши, фойданинг кўпайиши, кириш тўсиқларининг ўсиши, таъминот нархлари ошгандаги қўшимча захиралар	Бозордаги катта улуш, маҳсулотга нарх бўйича эластик талаб, нарх рақобати, тармоқдаги маҳсулот стандартлаштирилган	Ишлаб чиқаришнинг оптимал ўлчами, юқори даражадаги технологик тайёргарлик, маҳсулот таннарихининг каттиқ назорати	Технологик янгиликлар, рақобатдошлар томонидан ўхшатишлар, талабдаги ўзгаришлар, янги маҳсулотлар
Маҳсулот дифференциацияси	Сотувлар ҳажмини ўсиши, фойданинг кўпайиши, кириш тўсиқларининг ўсиши, таъминот нархлари ошгандаги қўшимча захиралар	Товарнинг фарқли томонлари тушунарли ва истеъмолчилар томонидан кадрланади, рақобат асосан нархга боғлиқ эмас, дифференциация стратегияси тармоқдаги кам сонли фирмалар томонидан қўлланилади	Ишлаб чиқариш эгилувчанлигининг, юқори даражадаги конструкторлик тайёргарлигининг мавжуддиги, тажрибавий ишлаб чиқаришнинг ривожланиши, кучли маркетинг хизмати	Товар имиджини яратишга юқори харажатлар нархлар ошиши, рақобатдошлар томонидан ўхшатишлар
Бозорни сегментлаш	Сотувлар ҳажмини ўсиши, қўшимча фойда олиш, муайян сегментга мажмуавий хизмат кўрсатиш	Аниқ белгиланган истеъмолчилар гуруҳлари, рақобатдошлар сегментларда ихтисослашувдан фойдаланмайдилар	Эгилувчан ишлаб чиқариш, ишлаб чиқаришнинг майда сериялик тури	Аналогик товарларга нархларнинг пасайиши рақобатдошлар сегментининг бир қисмигагина ўз эътиборини қаратадилар
Бозор эҳтиёжларига тезда жавоб қайтариш	Фойданинг ўсиши, мижозлар заруриятларини ҳисобга оладиган корхона имиджини яратиш	Маҳсулотга бўлган талаб нозластик, кириш ва чиқиш тўсиқларининг пастлиги тўсиқлари, кам сонли рақобат-	Юқори рентабелли ва қисқа муддатли маҳсулотларга йўналтирилган маркетинг хизмати	Юқори умумий харажатлар, ташқи муҳит барқарорсизлиги банкрот бўлиш эҳтимолининг

		дошлар, бозор барқарорсизлиги		юқорилиги
Янгиликларни киритиш	Монопол нархлар ҳисобига юқори фойда олиш, тармоққа киришни ёпиб қўйиш, янги- ликларни киритувчи имиджни яратиш	Ўхшаш маҳсулотлар йўқлиги, янгиликларга бўлган талаб мавжудлиги	Ходимларни юқори илмий- техник малакаси, бошқарувнинг матрицали тузилмаси, бизнеснинг вен- чурли ташкил этилиши	Молиялашти- ришнинг катта ҳажмлари, банкрот бўлиш эҳтимолининг юқорилиги, рақобатдошлар томонидан янгиликлар киритишнинг ўхшашлиги

Таянч сўз ва иборалар: Туризмда стратегик маркетинг, туризм, стратегия, инновацион халқаро маркетинг, маркетинг, нарх стратегияси, реклама, бозор таҳлили, зарурият, эҳтиёж, талаб, бозор, стратегия, фирма стратегияси, стратегик маркетинг, турфирма, бозорни сегментлаш.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Фаннинг мақсад ва вазифалари нималардан иборат?
2. Туризм соҳасида маркетинг тушунчаси нимани англатади?
3. Туризмда стратегик маркетинг мазмун ва моҳияти нимадан иборат?
4. Туризм соҳасида стратегик маркетингни ривожлантириш зарурияти қандай ҳолатлар билан белгиланади?
5. Маркетинг стратегиясини танлаш қандай амалга оширилади?
6. Туризм соҳасида маркетингни ривожлантиришда қандай тўсқинлик қилувчи объектив ва субъектив омиллар мавжуд?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009
2. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
3. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
4. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
5. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
6. Тухлиев И.С. Стратегическое планирование. Учеб. пособие Т.; 2004.
7. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
8. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услугий қўлланма. СамИСИ 2009

9. Интернет сайтлари:
- <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>

2. ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИ ҚОРХОНАЛАРИНИНГ МИССИЯ ВА МАҚСАДИНИ ТАНЛАШ

Режа:

- 2.1. Миссия танлаш зарурияти ва моҳияти
- 2.2. Маркетинг режасини ишлаб чиқишда миссиянинг аҳамияти
- 2.3. Мақсад тушунчаси ва унинг кўринишлари
- 2.4. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш

2.1. Миссия танлаш зарурияти ва моҳияти

Миссия ташкилий тизимнинг моҳият ва ҳолатини акс эттиради, бирор мақсадга қаратилган вазифани аниқлайди, стратегик мақсадларни тадқиқ қилиш учун база бўлиб хизмат қилади. Ташкилий тизим вазифасида, унинг стратегик курсатмаларида ташкилий тизим ҳолати ва ташқи муҳитнинг тахмин қилинган ривожланишига кўра ҳаракат қилишнинг асосий қоидалари мустаҳкамланади.

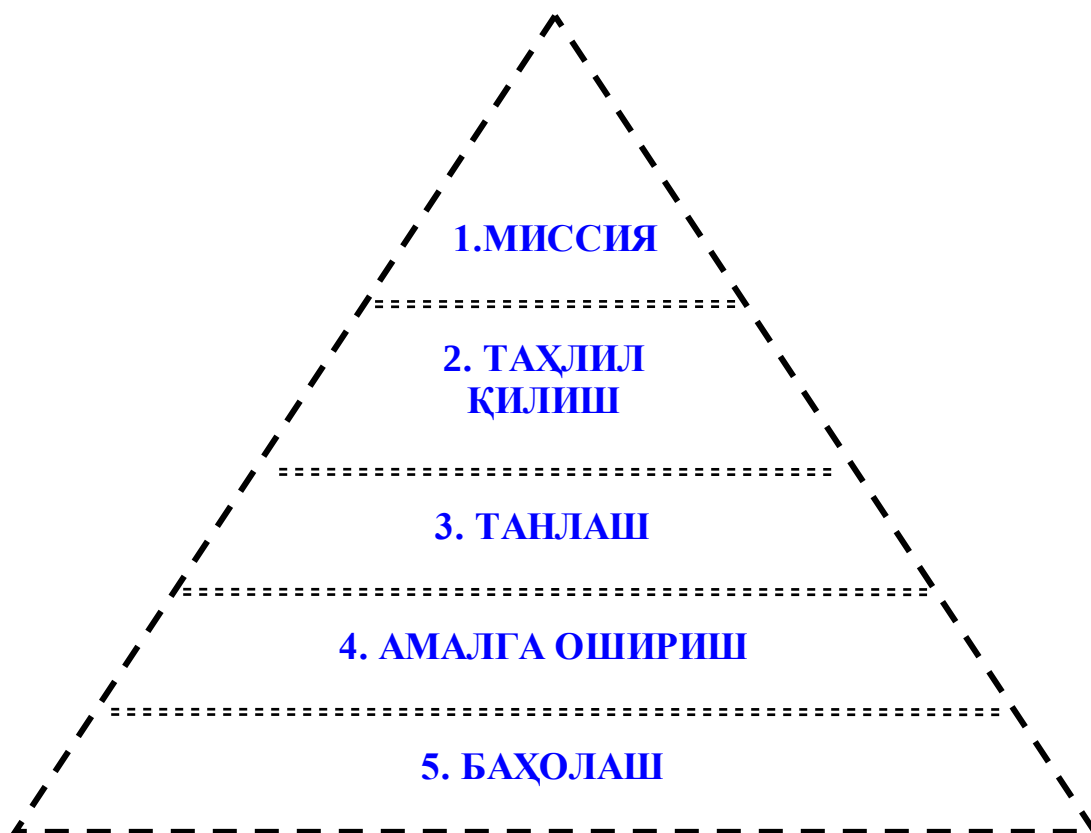
Миссия ва унинг мақсадга йўналтирилганлигини амалга оширишни юқори – макродаражада аниқлаш ўта қийин ҳисобланади. Аввало кўйидагиларни аниқлаб олиш керак: макродаражада қабул қилинган ҳаракатлар нимага йўналтирилган ва улар қандай миссияни кўзлайди? Мамлакатнинг макродаражадаги миссияси умуммиллий мақсадларга мос келадиган миллий ғояни ривожлантиришдан иборат.

Мутсақил мамлакатимизда миллий ғоя сифатида «Ўзбекистон-келажаги буюк мамлакат» деган ғоя шакилланмоқда.

Миссия танлаш зарурияти машҳур раҳбарлар томонидан тизимлар назариясини ишлаб чиқишдан анча олдин тан олинган. Фойда маъносини яхши тушунувчи раҳбар, Генри Форд куйидаги миссияни белгилайди: «Форд» бу кишиларга арзон транспортни етказиб бериш.

Миссия бу компания ўз мижозларининг у ёки бу талабларини қондирилишини ўз ичига олувчи компаниянинг мавжудликлигини ва ривожланиш моҳиятини белгилайди.

Муваффақиятли фаолият олиб боровчи компанияларда компания миссияси албатта унинг барча ходимларига – президентида торитиб фаррошгача маълум ва ана шу нарса компаниянинг кескин рақобатда ҳам фаолият юритишига имкон беради.



Расм 2.1. Стратегик режалашнинг пирамида кўриниши.

Фирманинг миссияси – компаниянинг бизнесида фаолият йўналишини ва асосий қоидаларини аниқ ва лўнда аниқлаб беради. Яхши ўйлаб танланган миссия анча самарали бўлади, ходимларни ишга бўлган қизиқишини ва иштиёқини оширади, уларнинг ташаббускорлигини ривожлантиради.

Миссия қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ишонч ва мавқеини эълон қилишни;
- фирма ўз фаолияти билан мижозларини маҳсулот ёки хизматга бўлган талабини, қониқтира олишини;
- бозорга чиқиш тартибларини;
- фирмада фойдаланадиган технологияларни;
- молиялаштиришни, ўсиш сиёсатини, инновацияларни, марказлаштиришга бўлган муносабатни;
- ишчиларни, акционерларни, жамоат ташкилотларини, ҳудудий ва ҳукумат органларини сиёсий талабларини ва эътирозларини қониқтиришни.

Миссия фирманинг мавқеини, якуний мақсадини ва нимага хизмат қилишини билдиради.

Миссияни шакллантиришда қуйидаги бешта саволга жавоб бериш талаб этилади:

1. *Киммиз?* (юримдик мақом, ташкилот номи).
2. *Қанақа мақсад сари?* (ташкилот мавқеини ва олий мақсадини ҳамда фаолият йўналишидаги сифат ўзгариши).
3. *Ким учун?* (мақсадли гуруҳ ва унинг талаби).
4. *Қаерда?* (ташкилот фаолияти доирасидаги жўғрофий ҳудуд).
5. *Нима қилмоқдамиз?* (мақсадли гуруҳлар фаолиятини шакллантиришнинг умумий тури, талабнинг қондирилиши).

Миссияни ифодалаш қуйидагича бўлиши керак:

- Қисқача-учта гапдан ёки қирқта сўздан кўп бўлмаслиги керак;
- Аниқ ва тушунарли тилда ёзилган бўлади;
- Позитив шакллантирилган бўлади;
- Ҳозирги замон феъли билан ифодаланган бўлиши керак;

Миссиянинг қисқа вариантыга академик Ю.П.Адлернинг сўзларини қўллаш тўлиқ мақсадга мувофиқ ҳисобланади: излаб топилган сўзлар ёрқин, янги, қизиқтирадиган, жозибадор бўлиши керак. Улар юракни ёкиши, қалбни забт этиши, энтузиазмли бўлиши зарур.

Ташкилот миссиясининг иккита функцияси мавжуд:

Ташқи функция:

Фирманинг «визит карточкаси» бўлиб, у қуйидагиларга хизмат қилади;

- кенг жамоатчилик ташкилотларига;
- ҳомийларга;
- мижозларга;
- ОАВга;
- ҳукумат-тижорат тузилмаларига;

Ички функция:

- ходимларни умумий мақсад атрофига бирлаштириш;
- фирмада ишловчи ходимларни ўз онгини ошириш (мақсадни шакллантириш жамоат ишлари жараёнида қўл келади);
- жорий ишлар доирасида фирманинг юқори мақсадларини унутмаслик.

2.2. Маркетинг режасини ишлаб чиқишда миссиянинг аҳамияти

Маркетинг режасини ишлаб чиқишнинг биринчи босқичи – бу корхона миссиясини аниқлашдан иборатдир.

Миссия идеалида қуйидаги ҳолатлар акс эттирилган бўлиши керак:

- Сизнинг мижозларингиз кимлар (Сизнинг ташкилотингиз ким учун ишлайди?)
- Сиз қандай товарлар ва хизматларни таклиф этасиз (Сизнинг ташкилотингиз қанақа эҳтиёжларни қандай усул билан қондиради?)
- Сиз қарорлар қабул қилишда қандай кадриятларга таянасиз?
- Сиз келажакда нимага интиласиз (анча йил ўтгандан сўнг сиз ўз корхонанингизни қандай кўришни истасиз?)

Миссия – фойда олишми?

“Кўп ҳолларда тадбиркорларга сизнинг корхонанингизни асосий миссияси нима деб берилган саволларга улар нима деб жавоб берадилар?” Тўғри улар “фойда (даромад) олиш” деб жавоб берадилар.

Лекин, ундай эмас. Фойда олиш нимадандир молиявий мақсадларда амалга оширилади, корхонани яратишга ундаган сабаблардан биридир, сизнинг бош ҳисобчингизни ақидасидир, лекин бу корхона миссияси эмас.

Маълумотларда қайд қилинган тижорат корхонасини таърифини бир эсга келтиринг. “Тижорат ташкилотлари – бу ўз фаолиятини асосий мақсади сифатида фойда олишга йўналтирилган ташкилотлар ҳисобланади. Натижада, сизнинг корхонанингизни миссияси фойда олиш деб сиз тижорат ташкилотингизни ортиқча яна бир бор тасдиқляпсиз.

Бундай миссия сизни қандай соҳада ишлашингизни, ким учун фаолият кўрсатишингизни рақобатчилардан қандай фарқ қилишингизни белгиламайди, у сизга ўз фаолиятингизни режалаштиришда ҳам ёрдам бермайди. Миссияни бундай таърифлаш сизнинг фаолиятингизни тула ифодаламайди. Демак, у амал қилиш ҳуқуқига эга эмас.

Хулоса шуки фойда олиш мулкдорни ва корхона раҳбарини мақсади бўлиши мумкин, миссия эса бу фойдани қандай усул билан олишни белгилайди. Шу тарзда, фойда олиш – миссияга эришишнинг ҳамкори бўлиши мумкин ва унинг маҳсулидир.

Бажарилмайдиган (эришиб бўлмайдиган) миссия.

Шундай қилиб, биз фойда олиш корхона миссияси бўла олмайди деган хулосага келдик. Корхона миссияси ўзига хос маёқ сифатида хизмат қилади. Унинг заминида бизнесингизнинг энг қулай шароитларда сизни узоқ келажақда эришишингиз мумкин бўлган вазиятингиз ётади.

Корхонани яқин ўн йилликдаги тараққиёт йўналишларини белгиловчи “эришиб бўлмайдиган орзу”га етишишни идеал тасаввурини акс эттирувчи миссия тўғрисидаги фикрлар янада муваффақиятли ҳисобланади.

Бошқача сўзлар билан айтганда, миссия жозибадор, аммо амалда эришиб бўлмайдиган бўлиши керак. Бу ерда қуйидаги принцип қўл келади: агар сиз ўз олдингизга юқори мақсадни кўйган бўлсангиз, унда бунга эришиш учун улкан ҳаракатлар қилиш, барча кучларни сафарбар қилиш талаб этилади. Аммо, сиз қўйилган мақсадга эриша олмасангизда, унга мазмун жиҳатидан анча яқинлашасиз. Агар сиз қояни забт эта олмасангизда, сиз барбир тепарокда бўлган рақибингиздан анча юқорига кўтарилган бўласиз.

Етакчилар миссияси.

Миссия тўғрисида сизда кам бўлсада тасаввурлар шаклланди. Сизга янада тушунарли бўлиши учун йирик халқаро компаниялар миссияси билан танишиб чиқинг:

№	Ташкилотнинг номи	Ташкилотнинг миссияси
1.	Polaroid (бир зумда суръатга олиш учун камералар ва рақамли камера ишлаб чиқарувчи компаниялардан бири)	«Бизнинг мақсадимиз – кишиларни ўсиб бораётган эҳтиёжини қондириш учун, дўстлар ва яқинларга суратлар билан таасуротлар қолдириш ва ҳаётнинг кулгили, қайтарилмас лаҳзаларини қалбда сақлаш мақсадида рақамли аппаратуралар ва лаҳзали суръатлар бозорини тараққий эттириш ҳамда такомиллаштиришдан иборат».
2.	American Red Cross (дунёнинг барча муҳтож бўлган кишиларига беғараз тиббий ёрдам кўрсатувчи америка ассоциацияси)	«Кишиларни ҳаёт тарзини яхшилаш, кишилар тўғрисида қайғуриш, уларни фожиали вазиятлардан қутилишга ёрдам беришдан» иборат.
3.	«Дарья» компанияси (музлатилган ярим тайёр маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи Россия компанияси)	«Юқори сифатли, тез тайёрланадиган маҳсулотларни ишлаб чиқариб, истеъмолчиларни қимматли вақтларини сарфлашдан озод қилиш».
4.	«Nokia» компанияси	«Одамларни бирлаштириш ва яқинлаштириш бизнинг вазифамиз!»
5.	LG компанияси	«Ҳаёт гўзал!»
6.	«ARMANTUR» туристлик компанияси	«Саёҳатни ташкил қилиш – санъати».
7.	«Asia Discovery travel» туристлик компанияси	«Бизнинг вазифа – саёҳатингизни шундай тайёрлаёмизки, унда сиз ўз уйингиздагидек ҳис қиласиз!»
8.	«Сам Тур» туристик фирмаси	Туристларни эҳтиёжларини максимал даражада қондириш
9.	«Турхавф» фирмаси	Биз сизга тўла хавфсизликни таъминлаймиз!
10.	“Муҳаббат” авиакассаси	Сизларга эркин парвоз тилаймиз!
11.	«Малика» меҳмонхона	Бизнинг меҳмонхонада ўз уйингиздагидек ҳис қилинг!
12.	Ҳамкорбанк банк	Биз сизнинг барча хизматларингизга тайёрмиз!
13.	Oriflame - косметика фирмаси	Биз билан табиийликни ҳис қилинг!
14.	«Sapfir» хусусий шифохона	Инсонларнинг соғлигини сақлаш бизнинг вазифамиз!
15.	Туроператорлик фирмаси	Олтин лаҳзаларни ҳис қилинг!
16.	“Шодиёна” ресторани	Шодлигингизга шодлик кўшайлик!
17.	“Нусса Дуа” меҳмонхонаси	Яхши хизмат яхши ҳордиқ гарови!
18.	Мебель ишлаб чиқариш фирмаси	Хонангиздаги шинамлик ва кўркемликни таъминлаймиз!

19.	“Тўхтаниёз Ота” колбаса ишлаб чиқариш фирмаси	Ҳоллолик ва сифат бизнинг шиоримиз!
20.	“Даракчи” газетаси	Бутун олам кафтдек намоён!
21.	“Мўжиза” ресторани	Ҳаётдан лаззатланинг!

Миссия нима учун керак?

Энди сиз миссия нима эканлигини биласиз. Бирданига “у нима учун керак?” деган савол туғилиши табиийдир. Лекин, биз миссиясиз шунча йиллар яхшигина ишлаб келдик. Миссия ишлаб чиқиш нимага керак бўлиб қолди? Иккала вазиятни ҳам: корхонада миссия мавжуд бўлган ва бўлмаган ҳолатни ҳам кўриб чиқамиз.

Демак, корхонада аниқ қайд қилинган миссияси йўқ. Бу нимани келтириб чиқаради?

- Номувофиклик (келишмовчилик): бу ҳолатда корхонада тараққиётнинг ягона йўналиши мавжуд бўлмади, турли лойиҳа ва дастурлар номувофик бўлса бир-бирини инкор этган ҳолатлар кузатилади.
- Режалаштиришдаги қийинчиликлар: агар сиз корхонангизни қандай йўналиш бўйича тараққий эттиришни билмасангиз режаларни тузиш қийин бўлади.
- Салбий нуфуз (обрў-эътиборни, имидж) ни шаклланиши (ҳам корхона ичида ва ундан ташқарида). Агар миждозларга, шерикларга ва ходимларга корхонани бозорда нима учун фаолият кўрсатиши, бу унинг мовқини тушишига натижада бу шериклар ва миждозлар билан ўзаро муносабатларни секин-аста совуб кетишига олиб келиши мумкин. Ходимлар ўзларининг нима учун ишлаётганликларини тушунмасдан қоникмасликни ҳис этади ва ишни ўзгартириш истаги пайдо бўлади.

Миссия мавжуд бўлса!

Шу билан бирга аниқ ифодаланган ва корхонани барча ходимлари ўртасида тақсимланган миссия:

- корхонани мақсадларини белгилайди: у нима учун ташкил этилганлиги яққол тушунарли бўлиб қолади. Бу эса куч ва ресурсларни ҳавога (бекорга) совурмасдан асосий мақсадга эришиш учун тўпланишга имкон беради.
- бу мақсадга эришиш бўйича ходимларни ҳамкорликда меҳнат қилишга ундайди. Ходимларни ташкилотга нисбатан мойиллиги ортади, ташкилот принциплари ва қарашларини фарқловчи мустаҳкам жамоа шаклланади. Ходим нафақатгина иш ҳақи учун ишлайди, балки “ғоя учун” ҳам фаолият кўрсатади.
- режалаштиришга ёрдам беради: миссия стратегик ва тактик режаларни ишлаб чиқиш учун ҳисоблаш нуктаси бўлиб хизмат қилади; шу тарзда қарама-қарши мақсадлар бартараф этилади, ресурсларни йўқотиш ва зиддиятлар инкор этилади (йўқотилади).
- инвестицияларни жалб қилиш енгллашади: агар кредитлар конкрет қандай мақсадлар учун керакли тушунтирилса уни олиш доимо енгил бўлади. Ўзингизни кредитор ўрнига қўйиб кўринг: агар сиздан маблағ (пул)

сўрашса-ю, бунда нима учун кераклиги айтилмаса, аммо уни қайтаришга ваъда қилишса, сиз бу кишига ишонасизми? Балки, ишонмассиз? Ва аксинча, агар сиздан маблағни (кредитни) маълум мақсадлар учун кераклигини айтишса, сизни ўзингиз уни қайтариш эҳтимолини баҳолашингиз мумкин, унда сизни кредит беришга розилигингиз имконияти анча ошади.

- рақобатлардан фойдали фарқ қилишга имкон беради: миссияни шакллантириш — сизни компаниянгизни рақиб компаниялардан фарқ қилишингиз (табiiйки ижобий томонга) ўйлаб кўриш ва ечиш учун яна бир маротаба яхши сабабдир.

2.3. Мақсад тушунчаси ва унинг кўринишлари

Агар миссия ташкилотнинг фаолият олиб бориш моҳиятини ифодаласа, у ҳолда ҳар дақиқада ташкилот ҳаракат қиладиган конкрет асосий ҳолат, унинг мақсадлари кўринишида белгиланади. Бошқача айтганда, мақсадлар — бу ташкилотнинг алоҳида хусусиятларининг аниқ ҳолати, унинг учун керакли бўлган ютуқлар ва бу ютуқларга йўналтирадиган фаолият.

Мақсадлар фаолиятни режалаштиришнинг бошланғич нуқтаси ҳисобланади, мақсадлар ташкилий муносабатларни кўриш асосида ётади, асослаш тизими мақсадларга таянади, ниҳоят мақсадлар назорат жараёнида ва алоҳида ишчилар, бўлим ва ташкилот меҳнатининг натижасини баҳолашда санок боши ҳисобланади.

Эришиш учун талаб қилинадиган вақт даврига қараб мақсадлар узоқ муддатли ва қисқа муддатлига бўлинади. Асосан, мақсадларни ушбу 2 типга бўлиш асосида ишлаб чиқариш циклининг давомийлиги билан боғлиқ муваққат давр ётади. Ютуқлари ишлаб чиқариш циклининг охирига мўлжалланган мақсадлар - узоқ муддатли ҳисобланади. Бундан шу нарса келиб чиқадики, узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун турли тармоқларда турли вақт оралиқлари бўлиши керак. Бироқ, амалда одатда қисқа муддатли мақсадлар бўлиб, 1-2 йил давомида эришиладиган ва мос равишда, узоқ муддатли бўлиб, 3-5 йилдан кейин эришиладиган мақсадлар ҳисобланади.

Мақсадларни узоқ муддатли ва қисқа муддатлига бўлиши муҳим аҳамиятга эга, чунки бу мақсадлар моҳиятига кўра жиддий равишда фарқланади. Узоқ муддатли мақсадлардан кўра анча конкретлаштириш ва деталлаштириш натижаси (ким, нима ва қачон бажариш керак) бу қисқа муддатли мақсадлар учун характерли. Баъзида, агар зарурият пайдо бўлса, узоқ ва қисқа муддатли мақсадлар ўртасида яна оралиқ мақсадлар яъни ўрта муддатли деб аталувчи мақсадлар ҳам ўрнатилади.

Мақсадлар қўйиш йўли.

Тармоқ спецификаси, муҳит ҳолатининг ўзига хослиги, миссиянинг характери ва мақсадига қараб ҳар бир ташкилотда ташкилот параметрларининг тўплами, яъни ташкилот мақсади кўринишида пайдо бўладиган мақбул вазият

бўйича ҳам, ушбу параметрларнинг миқдорий баҳолари бўйича ҳам ўзига хос шахсий мақсадлари ташкил этилади.

Мақсадлар тўпламини қайд қилишдаги вазиятга қарамасдан, ташкилот ўзининг мақсадларини қўядиган 4 та соҳада ифодалаш лозим:

1. Ташкилот даромади.
2. Мижозлар билан ишлаш.
3. Ҳамкорларнинг талаб ва истаги.
4. Ижтимоий жавобгарлик.

1. Даромат соҳасида:

- фойда миқдори, рентабеллик, акциядаги даромад ва шу типдаги кўрсаткичларда акс этувчи сердаромадлик;
- бозор улуши, сотиш ҳажми, рақобатчига нисбатан бозор улуши, умумий сотиш ҳажмида алоҳида маҳсулотлар улуши каби кўрсаткичларда тавсифланувчи бозор ҳолати;
- маҳсулот бирлигига сарф қилинган харажатларда, материал ҳажмида, фойдали иш коэффициентида ишлаб чиқариш қувватининг бирлиги билан, вақт бирлигида ишлаб чиқарилувчи маҳсулот ҳажмида ва шу кабиларда ифодаланувчи унумдорлик;
- капитал структурасини характерловчи курсаткичларда, ташкилотдаги пул ҳаракатида, капитал айланишининг қийматида ва хоказоларда тавсифланувчи молиявий ресурслар;
- қувватдан фойдаланганлик ўлчамига, техника бирлиги сонига ва шу кабиларга тегишли мақсад кўрсаткичларида ифодаланувчи ташкилот қудрати;
- янги асМавзу-ускуналарни ҳаракатга келтириш муддати маҳсулот ишлаб чиқариш муддати ва ҳажми, янги маҳсулотни бозорга чиқариш муддати, маҳсулот сифати ва хоказо кўрсаткичларда тавсифланувчи ишлаб чиқиш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва технологияларни янгилаш.

2. Мижозлар билан ишлаш соҳасида:

- мижозларга хизмат кўрсатиш тезлигида, харидорлар томонидан қилинган шикоятлар сонига ва шу кабиларда ифодаланувчи харидорлар билан фаолият.

3. Ходимлар билан ишлаш соҳасида:

- амалга ошириладиган топшириқларда акс этувчи ташкилот ва бошқарувдаги узгаришларда;
- қолдирилган ишлар сони, кадрлар кўнимсизлигини, ишчилар малакасини оширишни ва хоказоларни акс эттирадиган кўрсаткичлар ёрдамида таърифланувчи меҳнат ресурслари.

4. Ижтимоий жавобгарлик соҳаси:

- хайр-саҳоват кўлами, эҳсон акцияларини ўтказиш муддати ва шу каби кўрсаткичлар билан таърифланувчи жамиятга ёрдам кўрсатиш.

2.4. Ташқи ва ички муҳитни таҳлил қилиш

Ўзининг мақсад ва миссиясини аниқлагандан сўнг раҳбар стратегик режалаштириш жараёнининг диагностик босқичини бошлаши керак. Биринчи қадам бўлиб ташқи муҳитни ўрганиш ҳисобланади раҳбарлар ташқи муҳитни учта параметр бўйича баҳолайдилар:

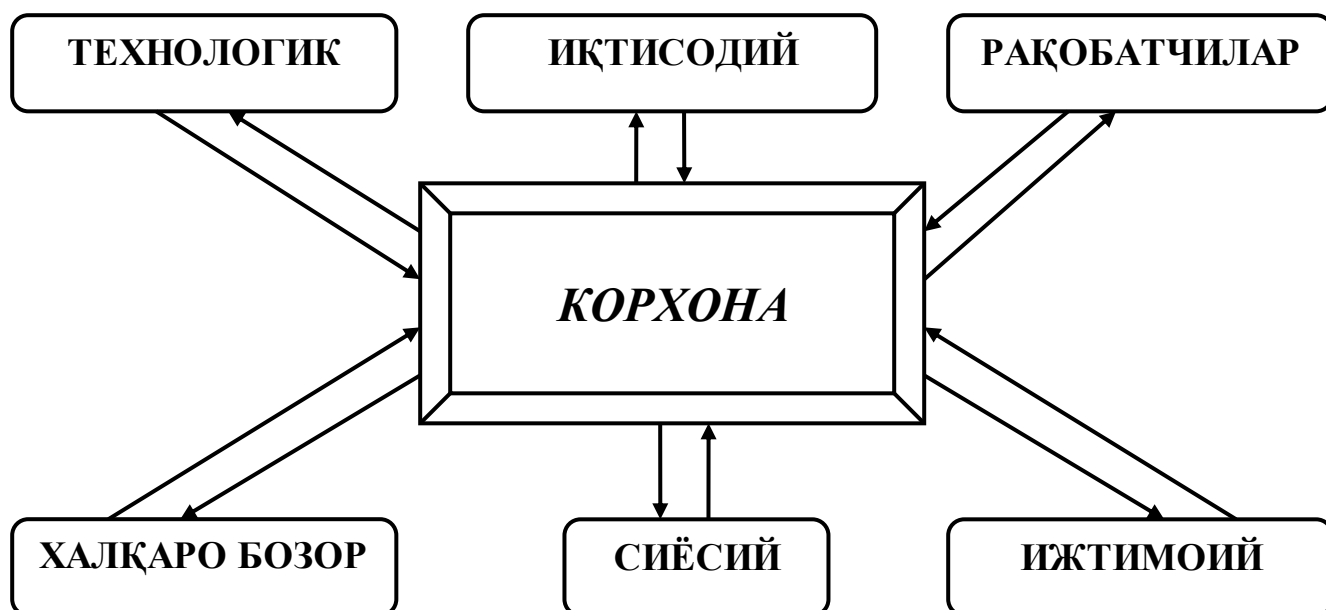
1. Жорий стратегиянинг турли жиҳатларига таъсир қилувчи ўзгаришларни баҳолаш.
2. Фирманинг жорий стратегиясига қандай факторлар таҳдид солишини аниқлаш.
3. Умумфирма мақсадларига эришиш учун қандай факторлар кўпроқ имкониятлар туғдиришини аниқлаш.

Ташқи муҳитни таҳлил қилиш турли натижалар олишга ёрдам беради. У ташкилотга имкониятларни башорат қилиш учун вақт беради, юз бериши мумкин бўлган таҳдидлар учун режа тузишга ва олдинги таҳдидларни ҳар қандай фойдали имкониятларга айлантира оладиган стратегияни ишлаб чиқишга вақт беради.

Стратегик режалаштириш жараёнида ушбу таҳдид ва имкониятларни баҳолаш нуқтаи назари бўйича ташқи муҳитни таҳлил қилишнинг тутган ўрни аслини олганда қуйидаги 3 та саволнинг жавобидан иборат бўлади:

1. Корхона ҳозир қандай ҳолатда?
2. Юқори раҳбарнинг фикри бўйича, корхона келажакда қандай ҳолатда бўлиши керак?
3. Корхона ҳозирги ҳолатидан бошқа, яъни раҳбар кўрмоқчи бўлган ҳолатга ўтиши учун раҳбар нима қилиши керак?

Корхона олдида турган таҳдид ва имкониятлар факторлари одатда етти хил бўлиши мумкин:



Таянч сўз ва иборалар: Хизмат кўрсатиш, миссия, маркетинг режаси, мақсад тушунчаси, ташқи муҳит, баҳолаш, фирманинг миссияси, бозорга чиқиш, миссия идеали, тижорат ташкилотлари, етакчилар миссияси, ташкилот даромади, миқдорлар билан ишлаш, ижтимоий жавобгарлик.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Миссия танлаш зарурияти ва моҳияти нимадан иборат?
2. Маркетинг режасини ишлаб чиқишда миссиянинг аҳамияти нимадан иборат?
3. Мақсад тушунчаси ва унинг кўринишлари нималардан иборат?
4. Ҳамкорларнинг талаби ва ижтимоий жавобгарлик соҳаларида мақсадлар нимани ифодалайди?
5. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш қандай амалга оширилади?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009
2. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
3. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
4. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
5. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
6. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие М.; 2001.
7. Тухлиев И.С. Стратегическое планирование. Учеб. пособие Т.; 2004.
8. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
9. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
10. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Books_tourism/bogolubov.htm

3. ТУРИСТЛИК КОРХОНАНИНГ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИНИ АНИҚЛАШДА СВОТ-ТАҲЛИЛ УСУЛИНИ ҚЎЛЛАШ.

Режа:

- 3.1. Таҳлил қилиш учун қўлланиладиган (SWOT) СВОТ-таҳлил усулининг мазмуни
- 3.2. Имконият ва хавфлар матрицаларининг корхона стратегиясига таъсири
- 3.3. Корхонанинг профилини тузиш усули
- 3.4. Корхона профил жадвалини аниқ мисолда кўрсатиш.

3.1. Таҳлил қилиш учун қўлланиладиган (SWOT) СВОТ- таҳлил усулининг мазмуни

Корханани таҳлил қилиш учун қўлланиладиган СВОТ- таҳлил усули SWOT-(инглизча) куч (strength), кучсизлик (weakness), имкониятлар (opportunities) ва хавфлар (threats) ички ва ташқи муҳитни биргаликда ўрганишни олиб бориш имконини берувчи кенг эътироф қилинган ёндашув ҳисобланади. СВОТ усулини қўллаш орқали корхонага хос бўлган кучлилиқ ва камчилиқ ўртасида ҳамда ташқи хавф ва имкониятлар ўртасида алоқа йўллари ўрнатишга эришилади. СВОТ методологияси аввал кучли ва кучсиз томонларни аниқлашни, шунингдек, хавф ва имкониятларни ва ундан сўнг улар ўртасида корхона стратегиясини аниқ ифода қилиш учун ишлатилиши мумкин бўлган алоқа занжирини ўрнатишни мўлжаллайди.

Томпсон ва Стрикланд ташқи муҳит билан боғлиқ бўлган хавф ва имкониятлар рўйхатини, ҳамда корхонанинг кучли ва кучсиз томонлар рўйхатининг қуйидаги тахминий характеристикалар йиғиндисини таклиф қилишди.

Кучли жihatлар:

- чуқур билимга эгалик;
- муқобил молиявий ресурслар;
- юқори малака;
- харидорлардаги яхши фикр;
- бозорнинг машҳур пешқадами;
- корхона фаолиятининг функционал доирасида тадбиркор стратег;
- ишлаб чиқариш хажмини ўсишда иқтисод қилишга эга бўлиш;
- кучли рақобатчи тазйиқидан ҳимояланиш (қаерда бўлса ҳам);
- қулай технология;

- харажатлар доирасида афзаллик;
- рақобат доирасида афзаллик;
- инновацион қобилиятларни борлиги ва уларни ҳаётга тадбиқ қилиш имконияти;
- вақт билан синалган менежмент;

Кучсиз жиҳатлар:

- аниқ стратегик йўналишнинг йўқлиги;
- ёмонлашиб боровчи рақобатдаги ҳолат;
- эскирган жиҳоз;
- анча паст даромад, чунки;
- бошқариш қобилиятининг ва муаммоларни ҳал қилишда талантнинг етишмаслиги;
- айрим муҳим малака ва мутахассислик билим турларининг йўқлиги;
- стратегик жараёнларни бажарилишини ёмон кузатилиши;
- ички ишлаб чиқариш муаммоларидаги қийинчиликлар;
- рақобат тазйиқига нисбатан заифлик;
- тадқиқот ва ишлаб чиқиш соҳасида қолоқлик;
- жуда тор ишлаб чиқариш тизими;
- бозор ҳақида суштасаввур;
- рақобат билан боғлиқ бўлган нуқсонлар;
- ўрта кўрсаткичдан паст бўлган маркетинг қобилияти;
- стратегияда зарур ўзгаришларни молиялаштира олмасилиги.

Имкониятлар:

- янги бозорларга ёки бозор сегментларига чиқиш (янги турлар);
- ишлаб чиқариш тизимини кенгайтириш (хизмат кўрсатиш тизимини кенгайтириш);
- ўзаро боғлиқ (туристлик) маҳсулотларда турли – туманликни ошириш;
- ўхшаш маҳсулотларни қўшиш (кўпайтириш);
- вертикал интеграция;
- энг яхши стратегия гуруҳига ўтиш имконияти;
- рақобатчи фирмалар ўртасида устунлик;
- бозор ривожланишини жадаллаштириш.

Хавфлар:

- янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиш имконияти;
- ўрнини босувчи маҳсулотлар сотилишининг ўсиши;
- бозор ривожланишининг секинлашиши;
- ҳукуматнинг номувофиқ сиёсати;

- ўсиб боровчи рақобатнинг таъйиқи;
- ишчанлик циклининг сўниши;
- харидор ва етказиб берувчиларда савдолашиш кучининг ўсиши;
- харидорларнинг талаб ва дидининг ўзгариши;
- салбий демографик ўзгаришлар.

3.2. Имконият ва хавфлар матрицаларининг корхона стратегиясига таъсири

Корхона ушбу рўйхатнинг 4 та қисмини ҳар бирини ўзи турган аниқ вазиятни акс эттирувчи ички ва ташқи муҳит таърифи билан тўлдириши мумкин.

Корхонанинг кучли ёки кучсиз томонларини шунингдек, хавф ва имкониятларини аниқ рўйхати тузилгандан сўнг улар ўртасидаги ўзаро алоқа ўрнатиш босқичи бошланади. Ушбу алоқаларни ўрнатиш учун қуйидаги кўринишга эга бўлган SWOT матрицаси тузилади.

	Имкониятлар	Хавфлар
Кучли жиҳатлар	КИ майдони	КХ майдони
Кучсиз жиҳатлар	КсИ майдони	КсХ майдони

Чап томонда таҳлилнинг биринчи босқичида ташкилот жиҳатларининг барча кўрсаткичлари ёзилган 2 та блок (кучли жиҳатлар, кучсиз жиҳатлар) ажратилади. Матрицанинг юқори қисмида барча кўрсатилган имконият ва хавфлар ёзилган. яна 2 та блок (имкониятлар ва хавфлар) ажратилади. Блокларнинг кесишишида 4 та майдон юзага келади: куч ва имкониятлар(КИ); куч ва хавфлар (КХ); кучсизлик ва имкониятлар (КМ); кучсизлик ва хавфлар(КсХ);

Ҳар бир майдонда тадқиқотчи барча бўлиши мумкин бўлган жуфт комбинацияларни кўриб чиқади ва улардан корхонанинг келажақдаги ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишда ҳисобга олиниши керак бўлганларни ажратиб олади.

Куч ва имкониятлар майдонидан олинган жуфтликка нисбатан ташқи муҳитда пайдо бўлган имкониятлардан сермахсул ишни олиб бориш учун ташкилотнинг кучли томонларидан фойдаланиш стратегиясини ишлаб чиқиш зарур.

Кучсизлик ва имкониятлар майдонида намоён бўлган жуфтликлар учун стратегия шундай тузилиши керакки, пайдо бўлган имкониятлар эвазига ташкилотда мавжуд кучсизликларни енгишга ҳаракат қилиш керак.

Агар жуфтлик куч ва хавфлар майдонида жойлашган бўлса, у ҳолда стратегия корхона кучини хавфларни йўқотиш учун фойдаланишга қаратилиши керак.

Ниҳоят, кучсизлик ва хавфлар майдонида жойлашган жуфтликлар учун ташкилот шундай стратегияни тузиши керакки, у ҳам кучсизликдан ҳалос бўлишига, ҳам таҳдид қилаётган хавфнинг олдини олишга ҳаракат қилишга имкон бериши керак.

Стратегияни ишлаб чиқаётганда шуни эсда тутиш керакки, имкониятлар ва хавфлар ўзаро қарама-қаршиликка ўтиши мумкин. Фойдаланилмаган имкониятлар хавфга айланиши мумкин, агар ундан рақибингиз самарали фойдаланса. Аксинча, муваффақиятли бартараф қилинган хавф, рақиблар айнан мана шу хавфни бартараф қила олмаган ҳолдагина корхона олдида қўшимча имкониятлар очиб бериши мумкин.

Имкониятлар матрицаси

SWOT-таҳлил усули орқали ташкилот муҳитини муваффақиятли таҳлил қилиш учун нафақат хавф ва имкониятларни аниқлай олиш муҳим, балки уларни муҳимлик ва корхона стратегиясига таъсир этиш даражаси нуқтаи назари бўйича ҳам баҳолай билиш керак.

Имкониятларни баҳолаш учун ҳар бир аниқ имкониятни позициялаштириш усули қўлланилади имкониятлар матрицасида.

Имкониятлар матрицаси

Имкониятлардан фойдаланиш эҳтимоли	Таъсир даражаси		
	Кучли	Ўртача	Оз
Юқори	<i>ЮК</i>	<i>ЮЎ</i>	
Ўртача	<i>УҚ</i>		<i>УО</i>
Кам		<i>КУ</i>	<i>КО</i>

Матрица қуйидагича тузилади: юқорида горизонталда имкониятларнинг корхона фаолиятига таъсир даражаси жойлаштирилади (кучли, ўртача, оз); чапда вертикалда ташкилотнинг имкониятдан фойдалана олиш эҳтимоли жойлаштирилади (юқори, ўртача, кам). Матрица ичида ҳосил бўлган 9 та имкониятлар майдони ташкилот учун турли аҳамиятга эга. ЮК, ЮЎ, ва УҚ майдонларига кирувчи имкониятлар корхона учун катта аҳамиятга эга ва уларни албатта қўллаш керак. ЎО, КУ ва КО майдонларига кирувчи имкониятлар эса амалий жиҳатдан ташкилот эътиборига аризимайди. Қолган майдонларга кирувчи имкониятларни агар корхона етарли ресурсларга эга бўлса, қўллаш мумкин.

Хавфлар матрицаси

Бу каби матрица хавфларни баҳолаш учун тузилади. Юқорида горизонталига ташкилотда хавфларнинг амалга ошишига олиб келувчи юз бериши мумкин бўлган оқибатлар жойлаштирилади (вайронлик, танг ҳолат, оғир вазият, «енгил латлар»). Чапда вертикалига хавфнинг амалга ошиш эҳтимоли жойлаштирилади (юқори, ўртача, кам).

Хавфларнинг амалга ошиш эҳтимоли	Юз бериши мумкин бўлган оқибатлар			
	Вайронлик	Танг ҳолат	Оғир вазият	Енгил латлар
Юқори	<i>ЮВ</i>	<i>ЮТ</i>	<i>ЮО</i>	<i>ЮЕ</i>
Ўртача	<i>УВ</i>	<i>УТ</i>	<i>УО</i>	<i>УЕ</i>
Кам	<i>КВ</i>	<i>КТ</i>	<i>КО</i>	<i>КЕ</i>

ЮВ, ЮТ ва ЎВ майдонларига кирувчи хавфлар корхона учун ката таҳлика солади, ҳамда тезда ва албатта бартараф қилишни талаб қилади. ЮО, ЎТ ва КВ майдонларига кирувчи хавфлар ҳам бошқарувнинг эътиборида доирасида бўлиши керак ва биринчи даражада бартараф қилиниши керак. КТ, ЎО ва ЮЕ майдонларида жойлашган хавфларга эса уларни бартараф қилиш учун эътибор ва масъулият билан ёндошиш талаб қилинади. Гарчи уларни биринчи даражада бартараф қилиниш вазифаси қўйилмаса ҳам, қолган майдонларга кирувчи хавфлар ҳам корхона раҳбариятининг назар доирасидан чиқмаслиги керак.

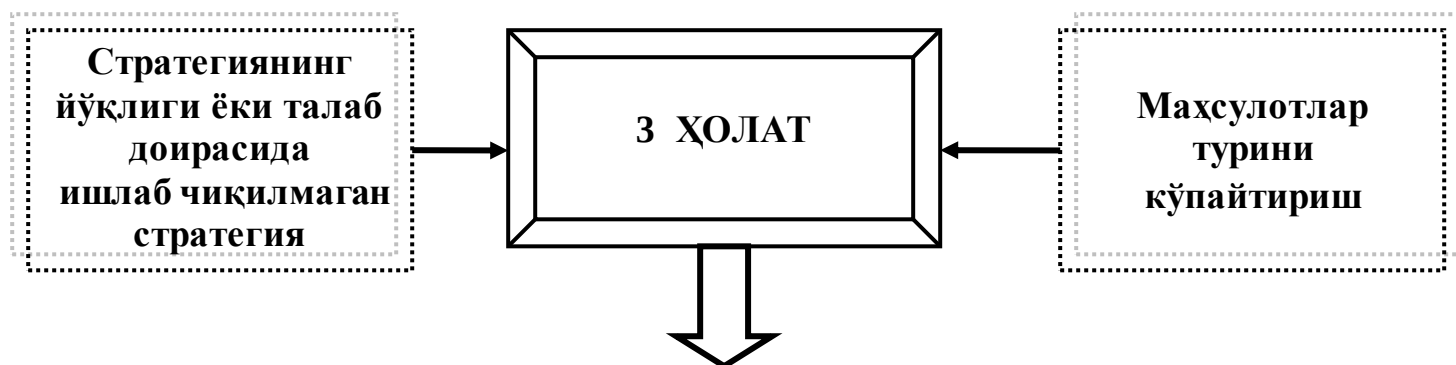
Корхона фаолиятининг СВОТ таҳлили корхона фаолиятини такомиллаштириб бориш учун асос бўлиб хизмат қилиши мумкин. Чунки имкониятлар ва афзалликларини ўстириш ва кучайтириш керак, таҳдидлар ва камчиликларни камайтириб, уларнинг салбий таъсирини йўқотиш ёки ўз кучли томонларига айлантириш керак.

Қўйидаги мисолда СВОТ таҳлил матрицасининг кучсиз томонлар ва бериладиган имкониятлар туташган нуқталарида 25 та майдон ҳосил бўлади. Бундан эса корхонанинг кучсиз томонларини бартараф этиш учун бериладиган имкониятлардан қандай фойдаланиш стратегияни танлаш лозим бўлади.

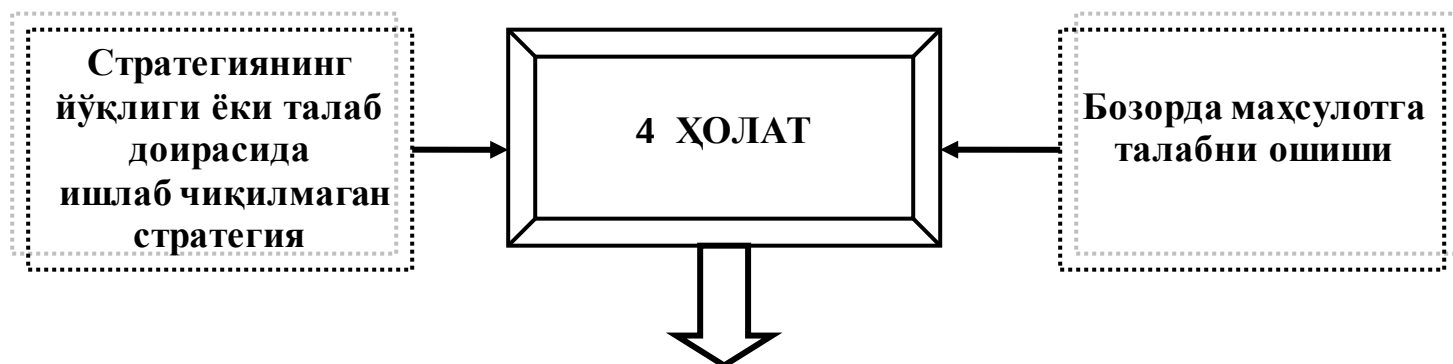
Имкониятлар Кучсиз томонлар	Янги бозорга чиқиш. Бозорни кенгайтириш	Ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш	Маҳсулотлар турини купайтириш	Бозорда маҳсулотга талабни ошириш	Инвестицион имкониятлар
Стратегиянинг юклиги ёки талаб доирасида ишлаб чиқилмаган стратегия	1.	2.	3.	4.	5.
Янги рақобатчиларни пайдо бўлиши	6.	7.	8.	9.	10.
Бозор ҳақида тасаввур юклиги ёки бозорни ёмон урганиш	11.	12.	13.	14.	15.
Ишлаб чиқаришда муаммолар. Кадрлар	16.	17.	18.	19.	20.

етишмаслиги					
Бошқарувни ёмонлиги	21.	22.	23.	24.	25.

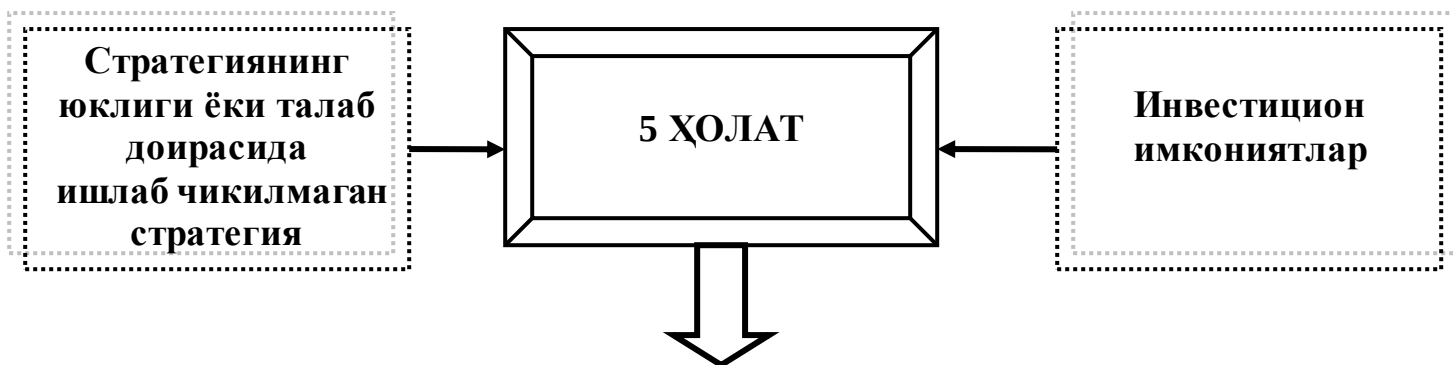




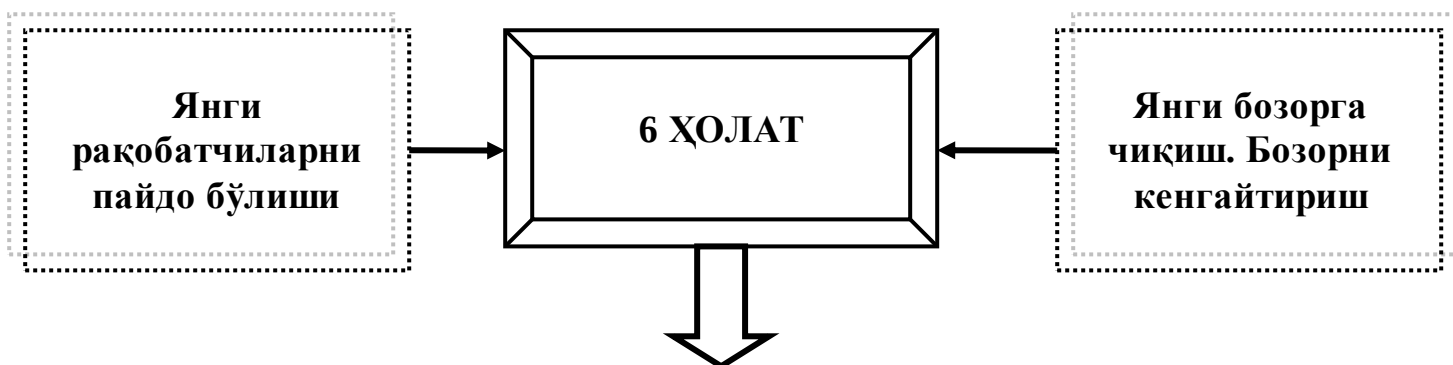
Маҳсулотларнинг турли-туманлигини оширишда, харидорларнинг шу маҳсулотга бўлган эҳтиёж даражасини ҳисобга олиш жуда катта аҳамиятга эга. Шу билан бирга буни амалга ошириш учун маълум бир билим, тажриба ва аниқ бир стратегияга эга бўлиш керак. Бунинг учун эса шу товарнинг бозордаги ҳолатини, яъни товарга бўлган талабни ўрганган ҳолда стратегик режани ишлаб чиқиш керак.



Бозордаги маҳсулотларга талаб ошгандан сўнг, ҳар бир корхона ўз олдида маҳсулотини ишлаб чиқариш ҳажмини оширишни мақсад қилиб қўяди. Аммо рақобатчилар мавжуд эканилигини ёддан чиқармаслик керак. Улар ҳам бозорда биз қатори ҳаракат



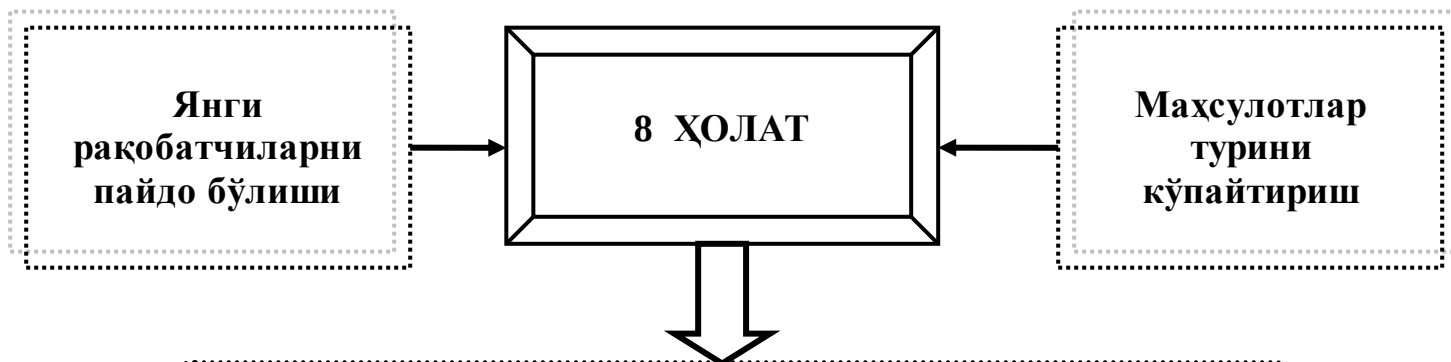
Пул киритмоқчи бўлган шахс авваломбор корхона ҳолати билан яқиндан танишишга ҳаракат қилади. Унинг молиявий ҳолатини нўрганади, режалари билан қизиқади ва келажакда корхонанинг ҳолати қандай бўлиши ҳақида тахминлар қилингандан кейин пулни қўйиш ёки қўймасликни шунга қараб аниқлайди. Бундай ҳолатда стратегик режа мукамал ва ишонарли бўлиши муҳим аҳамиятга эга.



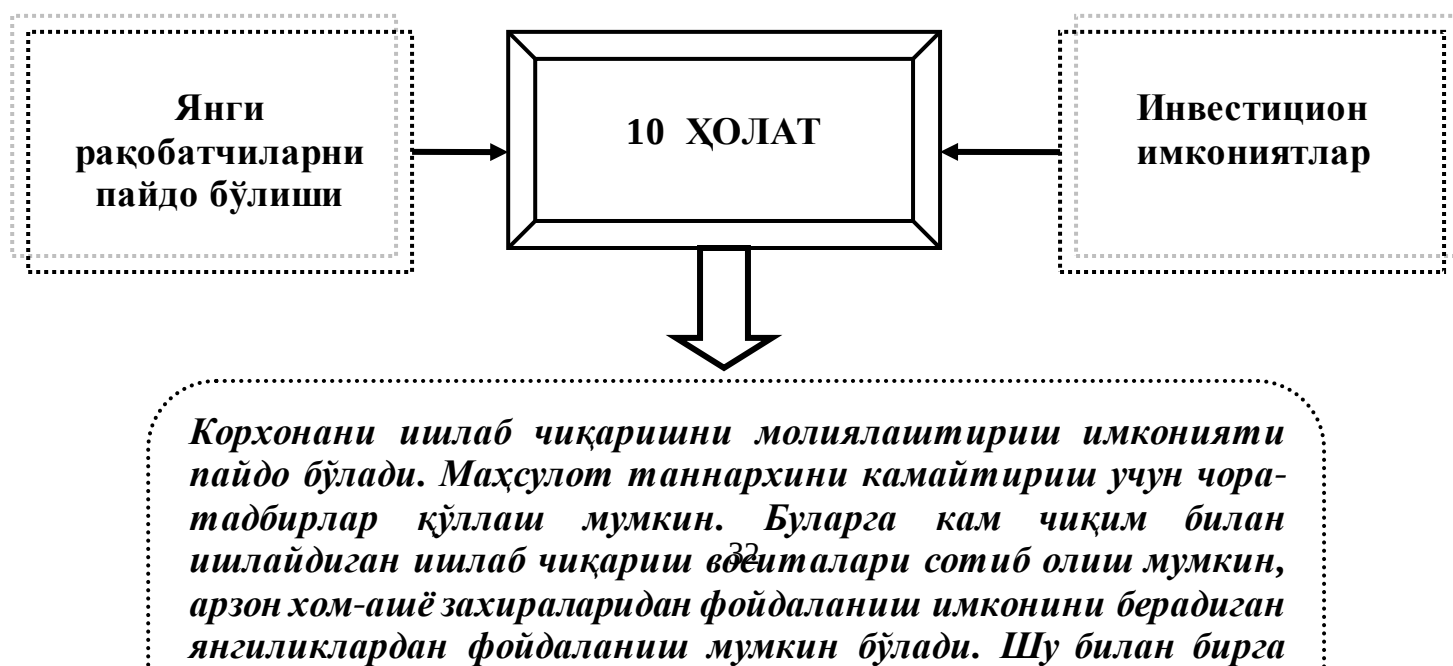
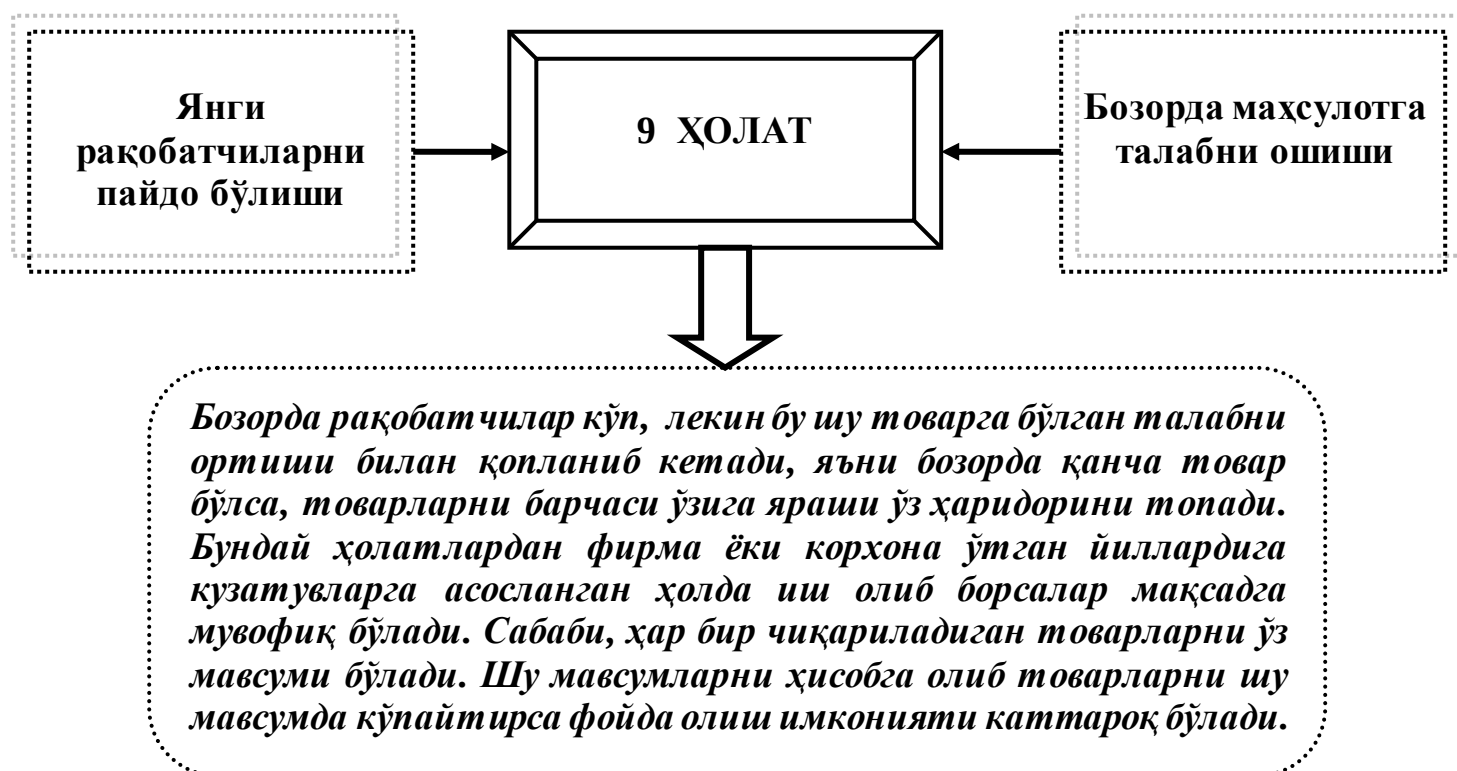
АЯнги рақобатчиларни пайдо бўлиши каби факторларни ҳисобга олган ҳолда аниқ бир мақсадга эга бўлиш ва шу мақсадни амалга ошириш юлларини ишлаб чиқиш керак. Янги рақобатчилар пайдо бўлган бир пайтда янги бозорга чиқиш корхона учун энг яхши имкониятлардан биридир. Бу қулайликдан фойдаланган ҳолда фирма ёки корхонани ўз ишини



Шу турдаги товарларга рақобатдош товарларнинг мавжудлиги, товарларнинг кўплиги уларни бозорда сотилишини секинлаштиради. Товар айланиши қанчалик секин бўлса, унда фойда шунчалик камаяди. Фойданинг камлиги ўз-ўзидан корхона фаолиятида бир қанча салбий оқибатлар келтириб чиқариши мумкин. Агар товар таннаrxини камайтириб, бошқа рақобатдош товарлардан сифатлироқ қилиб чиқарса, шундагина товар ҳажмини кўпайтириши мумкин.

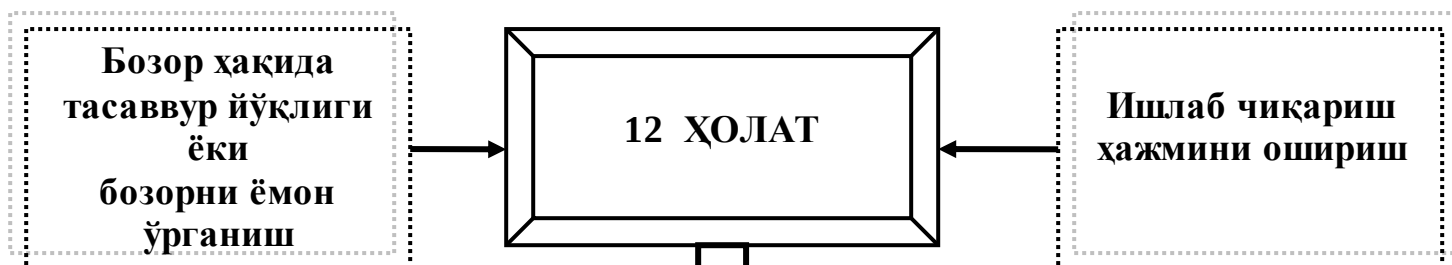


Шу турдош товарларга талаб бўлганда товар ишлаб чиқаришда унинг ассортименти кўпайтирсак ҳаридорларда танлаш имконияти ошади ва шу фирманинг товарларига бўлган ҳаридорлардаги қарашлар яхши томонга ўзгаради ва бу товарнинг ҳаридоргирлигига сезиларли таъсир кўрсатади.

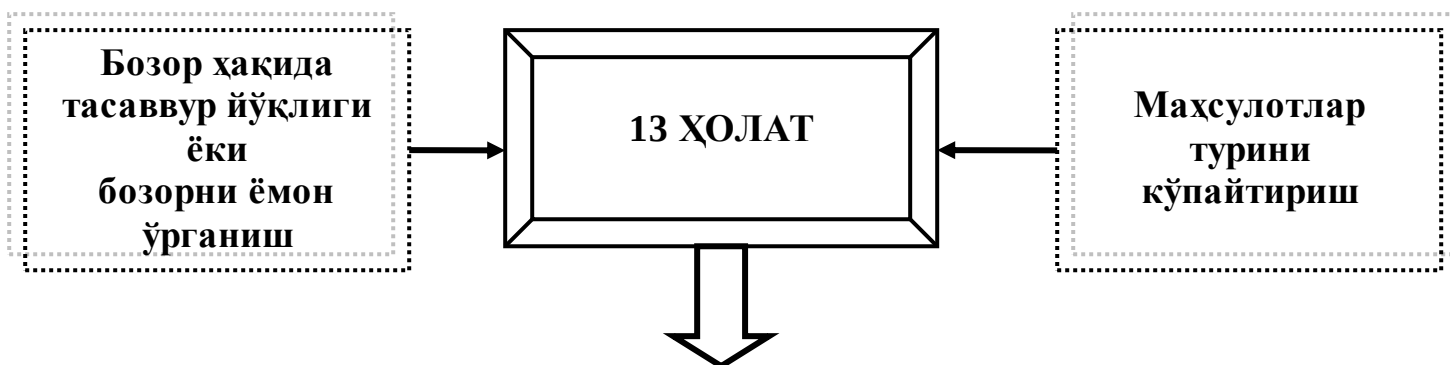




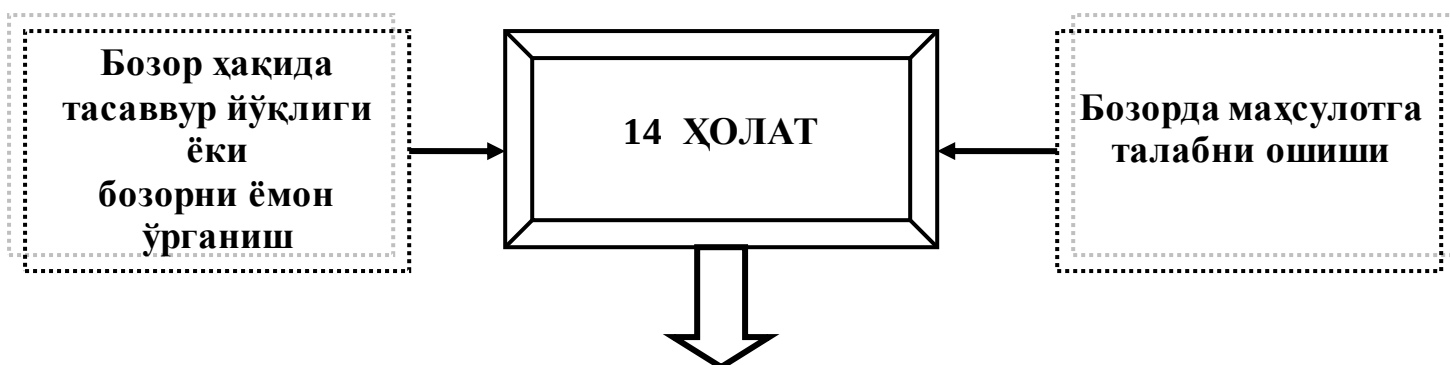
Бозорни ўрганмай туриб, бир ишни бошлаш қийин. Бозорни ўрганмасдан бошланган ишнинг оқибати кўпчилик ҳолларда яхшилик билан тугамаган. Бу ҳолатда эса янги бозорга чиқиш имконияти пайдо бўлади, аммо у ерни яхши ўрганмай туриб у ерга товар олиб кириш бу жуда катта таваккалчиликдир. Бу ҳолатда бозорни яхшилаб ўрганиш ва у ҳақида яхши тасаввурга эга бўлиш, қанча товар кетиши ва қандай товарлар кетиши мумкин эканлиги ҳақидаги маълумотга эга бўлган ҳолда иш олиб борилса корхонани ривожланиш имконияти пайдо бўлади.



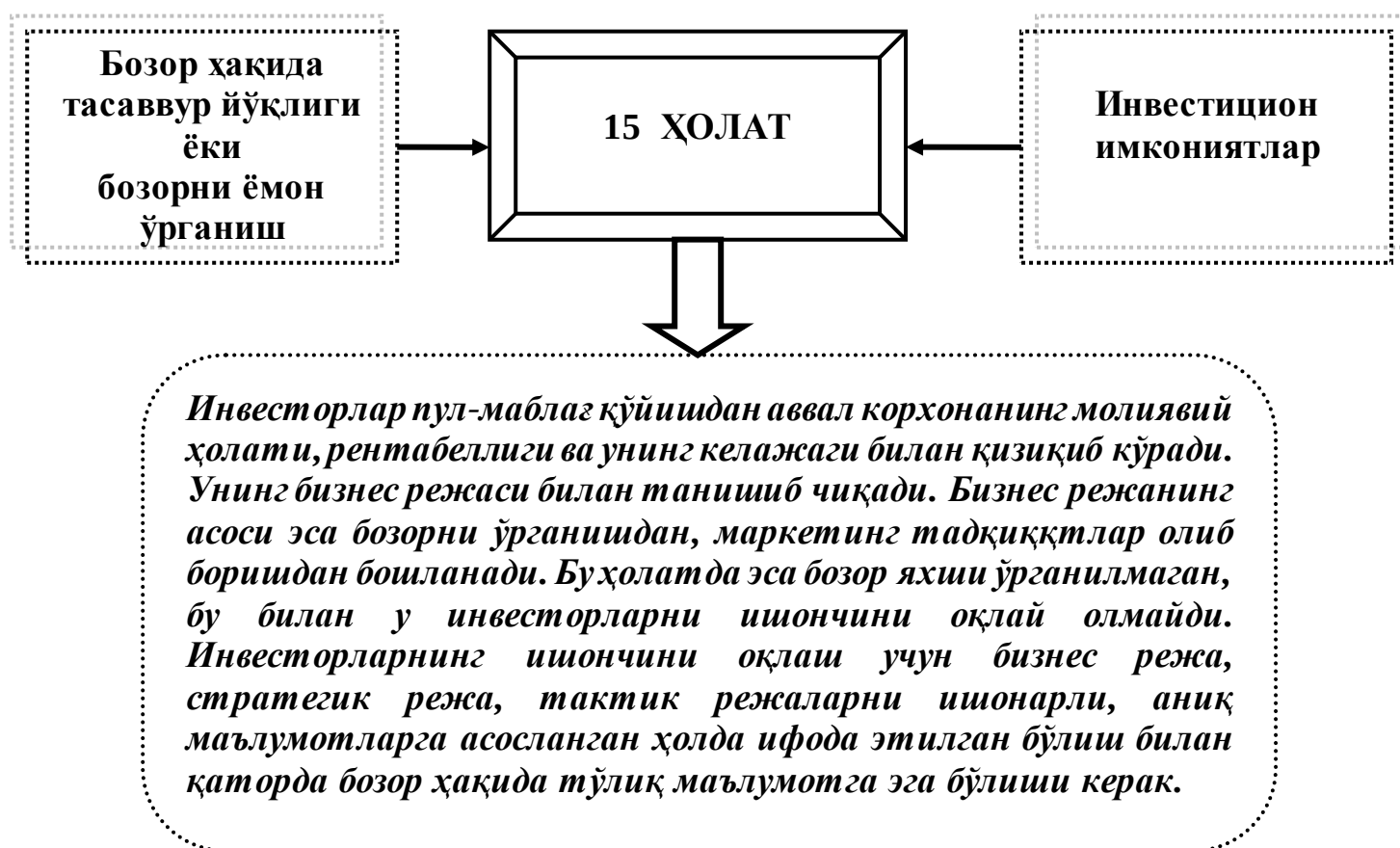
Бозорни ўрганмасдан туриб ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш бу жуда катта хатардир. Чунки бозор шу товарларни, балки умуман кўтармас. Агар бозорга чиқарилган товарлар сотилмаса, у ҳолда ишлаб чиқарувчи таъжуб аҳволда қолиши мумкин. Бу ҳолатдан чиқиш учун бозор талабини яхшилаб ўрганиш керак. Қанча маҳсулот ишлаб чиқарилганда сота олиш мумкин



Янги товар чиқаришда ёки товар ассортиментини кўпайтиришдан аввал бозорни ўрганган бўлиши керак. Бозорни ўрганмасдан туриб янги товар ишлаб чиқариш бозорда товарни сотилиш ёки сотилмаслигини билмай туриб катта таваккалчиликка қўл уришдир. Бозор товарни тортгандигани товар ассортименти кўпайтирилади. Бу ҳолатда бозорни яхшилаб ўрганиб маркетинг тадқиқотларини олиб борилиши керак.

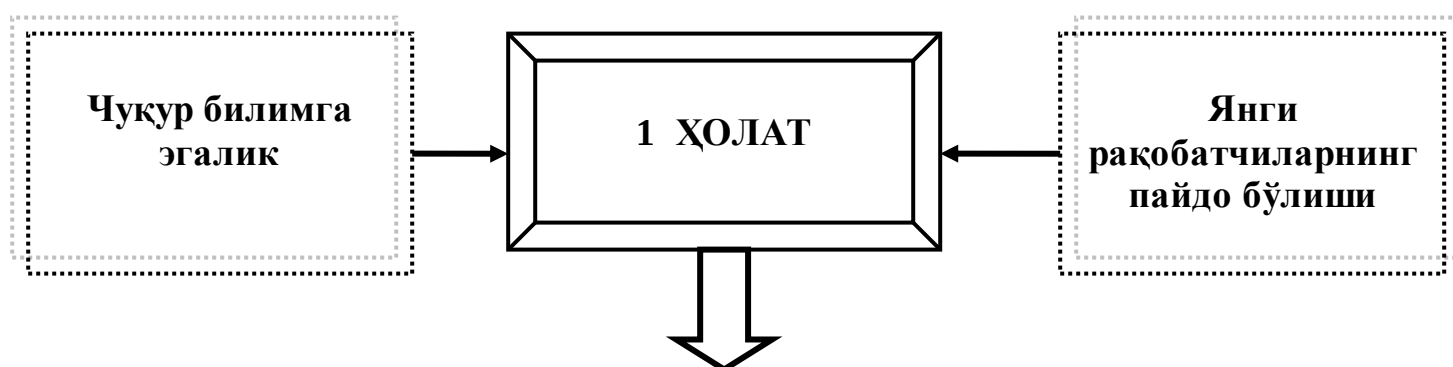


Бозорда маҳсулотларга бўлган талабни эшитиш орқали бозор ҳақида озгина маълумотга эга бўлади. Бу ҳолда у қанча товар ишлаб чиқарса, у шунча миқдорда бозор талабига мос ҳолда сота олади. Бу ҳолатдан унумли фойдаланиш керак бўлади. Сабаби бу заифлик ҳолатида бозорни кам ўрганганлик ҳолатини ёпадиган ҳолатлардан биридир. Албатта бу ҳолат унчалик ҳам

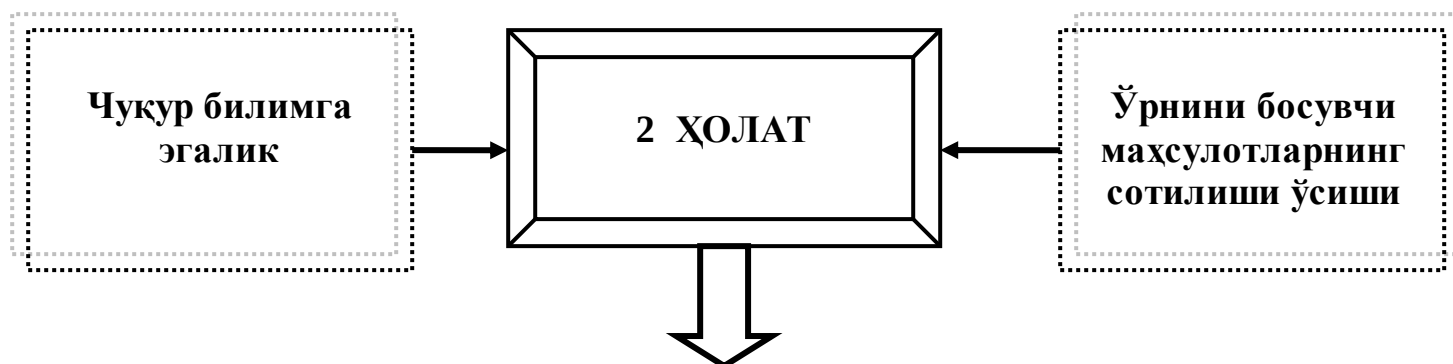


Хавфлар Кучли томонлар	Янги рақобатчилар- нинг пайдо булиш имконияти	Ўрнини босувчи маҳсулотлар- нинг сотилиши ўсиши	Ҳукумат- нинг нормувофик сиёсати	Ўсиб боровчи рақобатнинг тазйиқи	Ҳаридорларни нг талаб ва дидининг ўзгариши
Чуқур билимга эгалик	1.	2.	3.	4.	5.
Бозорнинг машхур пешқадами	6.	7.	8.	9.	10.

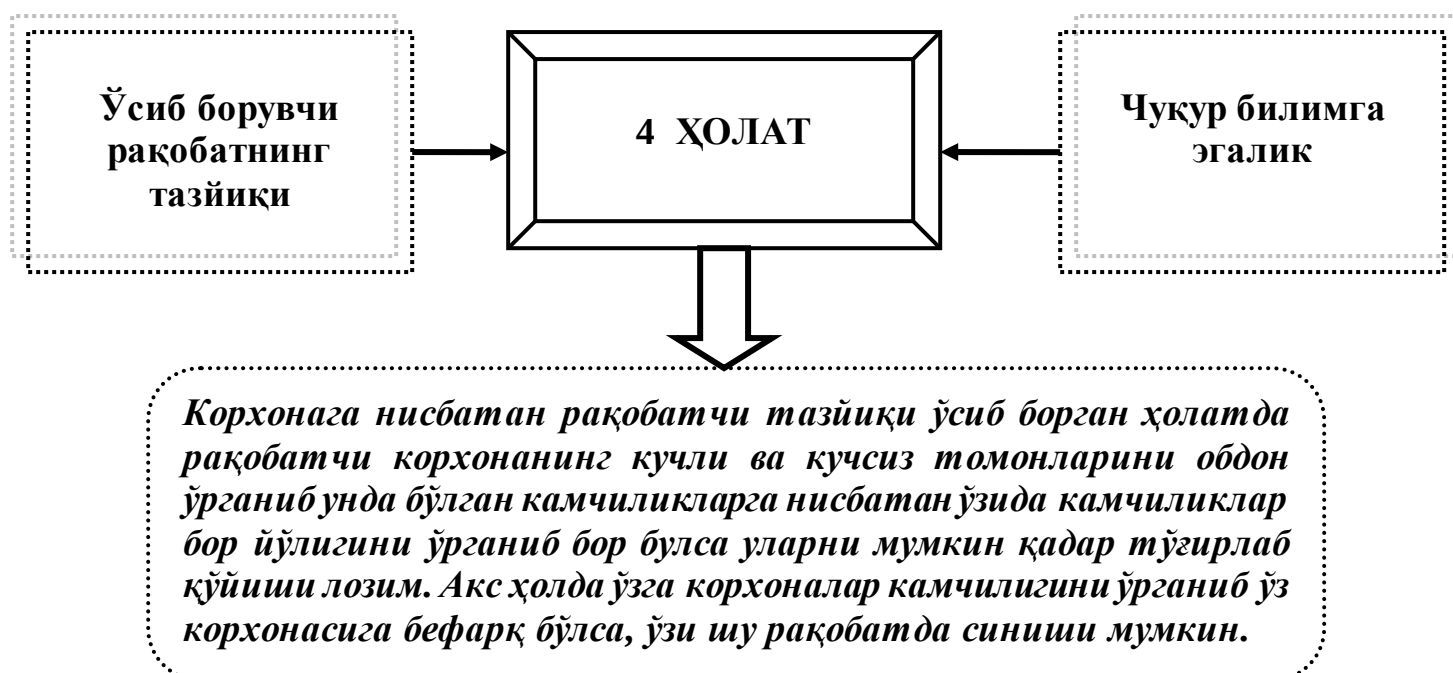
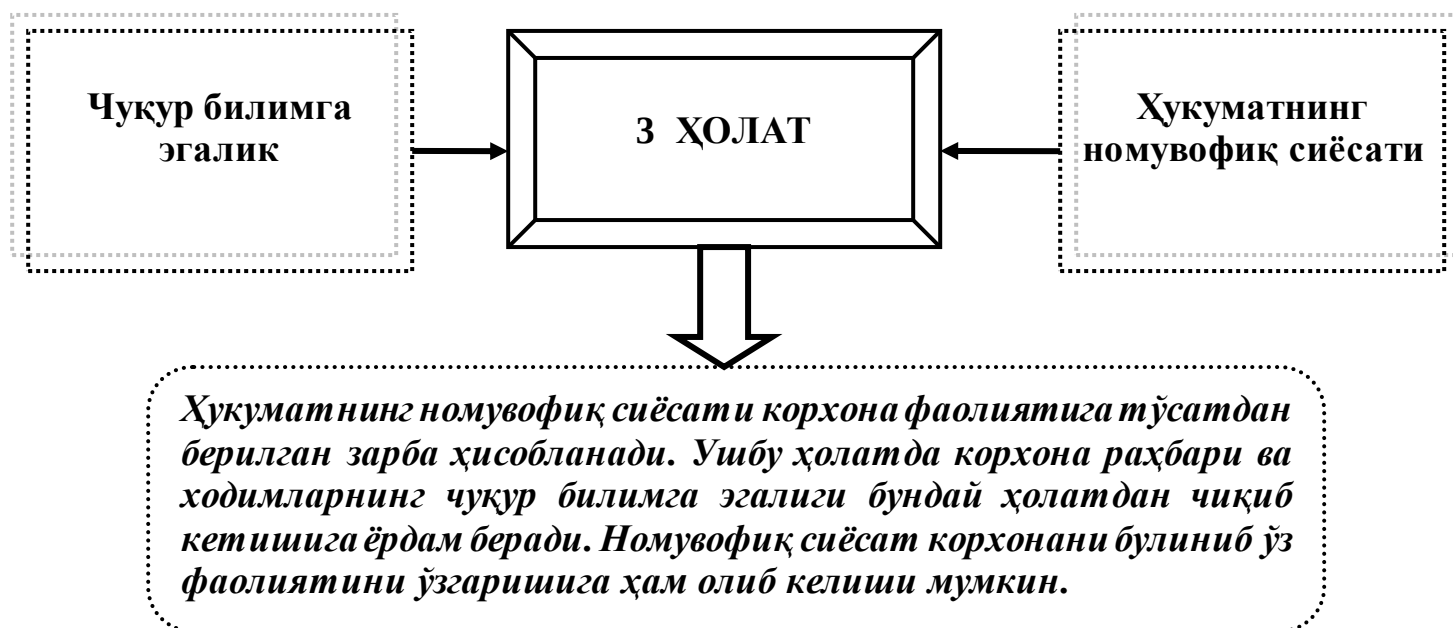
Ҳаражатлар доирасида афзаллик	11.	12.	13.	14.	15.
Ҳаридорларнинг яхши фикри	16.	17.	18.	18.	20.
Рақобат доирасида афзаллик	21.	22.	23.	24.	25.

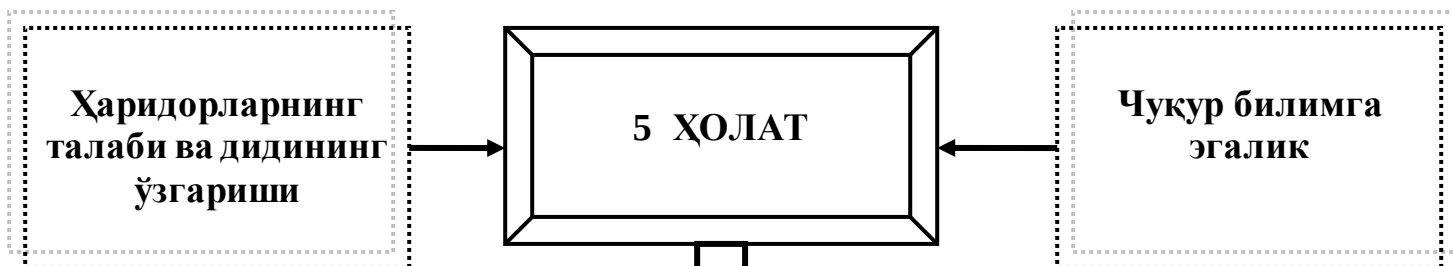


Чуқур билимга эга ходимлари мавжуд корхона учун янги рақобатчилар унчалик хавф тўғдирмайди. Чунки ишлаб турган корхона ходимларининг билимлари амалиётда ҳам синалгандир. Янги пайдо бўлган рақобатчиларда камчиликлар бўлади албатта, чунки улар ишлаб турган корхоналардай бозор сегментини яхши билмайди. Лекин пайдо бўлган рақобатчига совуққонлик билан қараш керак эмас, чунки у рақобатчи.

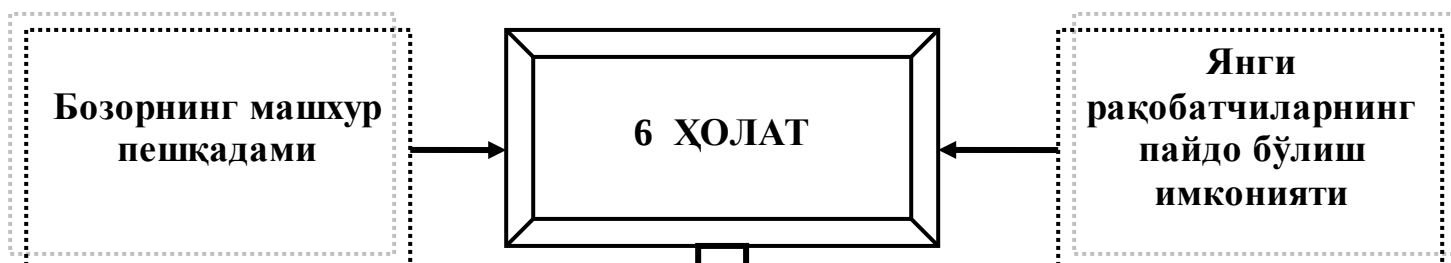


Чуқур билимга эга бўлган корхона ишлаб чиқарган маҳсулот ўрнини босувчи маҳсулотлар бозорда сотилиши ўсиб кеса корхона учун қандайдир хавфлар тўғдирарди ёки бозор сегментини қайта ўрганиб чиқишга ва янги товарлар ишлаб чиқишга ундайди. Ходимлар ўз билим даражасида ҳаракат қилиб янги товарлар ишлаб чиқмаса корхона ўз ўрнини йўқотади.

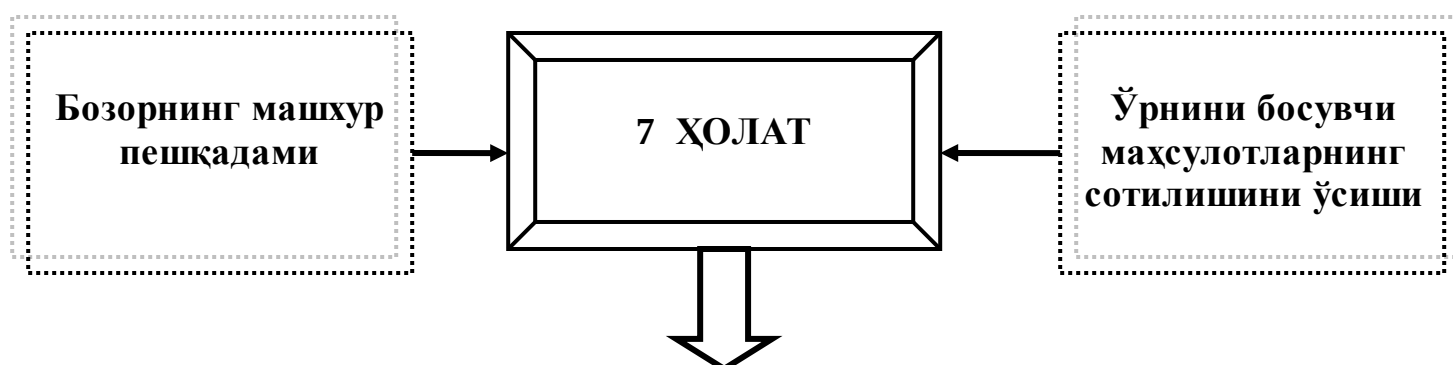




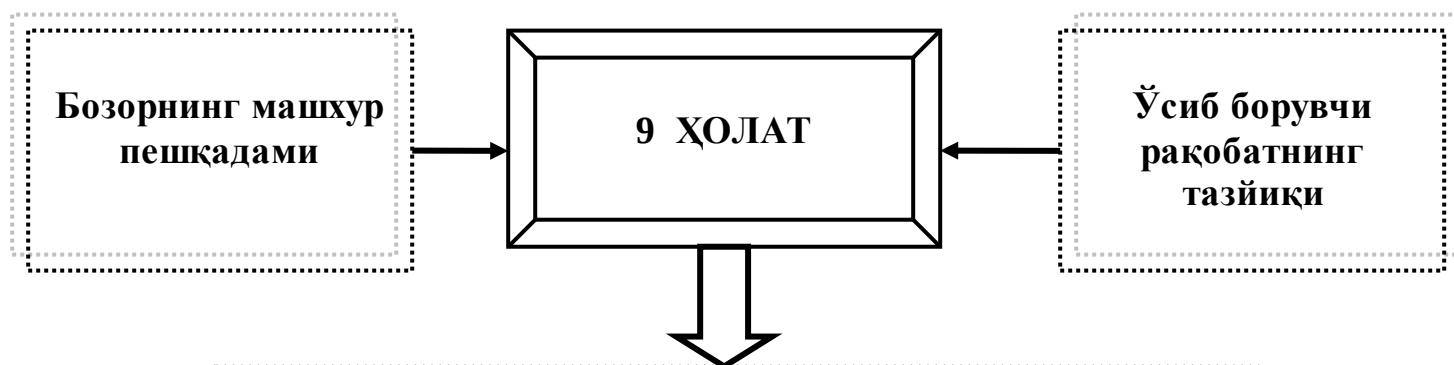
Харидорларнинг талаб ва дидини ўзгариши бу бир хил турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш корхоналарга хавф тугдиради. Бундай ҳолатда корхона ходимлари ўз билим даражасида бозорни ўрганиб бозорнинг талаб даражасидаги товарлар ишлаб чиқаришни бошлаши керак. Акс ҳолда корхона банкротга учрашгача бориши мумкин.



Бозорнинг машхур пешқадами бўлган корхонага рақобатчи корхона пайдо бўлса у ҳолда корхона ўзида мавжуд ресурс ва кучлардан оқилона фойдаланиб рақобатчи корхонанинг ўзиб кетишига йўл қўймас, ўзининг бозордаги мавқийини сақлаб қолади. Акс ҳолда рақобатчига бефарқ бўлса бозордаги мавқийидан ҳам корхонанинг ўзидан айрилиши мумкин.



Бозорнинг машхур пешқадами бўлган корхона ишлаб чиқарган маҳсулот ўрнини босувчи маҳсулот бозорга чиқса ва унинг сотилиш даражаси ўсса унда корхона билиши керакки у ишлаб чиқарган маҳсулот харидорларни зериктириб қўйган. Бунда у бозорга хилма-хил сифатли янгича дизайндаги маҳсулот чиқарса ўз пешқадамлигини ушлаб қолади. Акс ҳолда ўзи ушлаб турган пешқадамлигини ўзгаларга топширади.



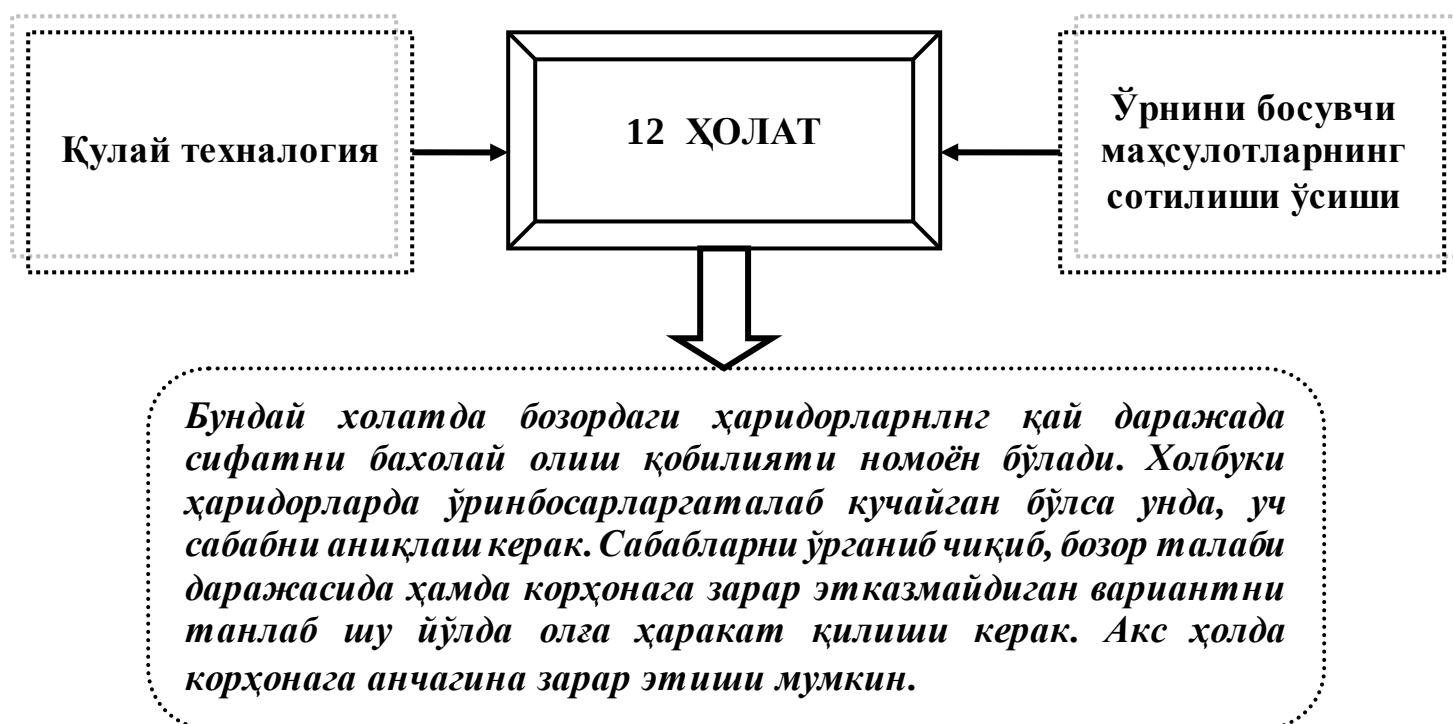
Бу ҳолатда бозорнинг пешқадами бўлган корхона ўзининг мавқийини қўлдан бой бермаслик учун рақобатчи корхоналар ҳақида маълумотлар йиғиши учун кучли ва кучсиз тарафларини ўрганиб чиқиши ва ишлаб чиқаришни савиясига қараб товар ишлаб чиқариш лозим. Яъни ишлаб чиқарилган товарлар харидор талаб даражасида ва арзон бўлса янги рақобатчилардан ўзиб кетиши мумкин. Акс ҳолда корхонани каотга учраши ҳеч



Ҳаридорларнинг талаб ва дидини ўзгариши пешқадам тадбиркорларга оз миқдорда бўлса ҳам зарар этказади. Чунки пешқадам тадбиркор бозорда бундай кескин бурилиш бўлишини ўйламаган эди ҳам. Шунинг учун дастлабки талабга қараб ишлаб чиқариш тайёр маҳсулотлари омборларда сақланиб қолади ва бу тадбиркорларга оз миқдорда бўлса ҳам зарар этказади. Бу ҳолатда тадбиркор ҳаридор ва бозор талаби даражасида янги товарлар ишлаб чиқариши лозим.



Қулай янги технологиялар мавжуд пайтда янги рақобатчилар пайдо бўлса, укорхонага унчалик хавф тугдирмайди. Чунки корхонада имкониятлар қулай технологиялар мавжуддир. Лекин рақобатчиларга бефарқ бўлиш⁴⁰ мумкин эмас. Рақобатчи корхона ўз корхонасини ўстиришига, бошқаларни синдиришига ҳаракат қилади.



3.3. Корхонанинг профилини тузиш усули

Корханани таҳлил қилишда хавфларни, имкониятларни, ташкилотнинг куч ва кучсизлигини ўрганиш усуллари билан бир қаторда профилни тузиш усули ҳам қўлланиши лозим. Ушбу усул алоҳида макромухитнинг, бевосита мухитнинг ва ички мухитнинг профилини тузиш учун қулай. Мухит профилини тузиш усули ёрдамида ташкилот учун мухитнинг алоҳида факторларининг нисбий аҳамиятини баҳолашга эришилади.

Корхонанинг профилини тузиш усули қуйидагидан иборат. Корхона профилининг жадвалига мухитнинг алоҳида омиллари ёзилади. Ҳар бир факторни экспертиза қилиш тарзда баҳо берилади:

- шкала бўйича тармоқ учун аҳамиятлилиқ: 3 – катта, 2 – ўртача, 1 – суст;
- шкала бўйича корхонага таъсир қилиши: 3 – кучли, 2 – ўртача, 1 – кучсиз, 0 – таъсирнинг йўқлиги;

- шкала бўйича рақобатчилар муҳитига таъсири: таъсири юқори –3, ўртача – 2, йўқ – 0

Корхонанинг профил жадвали

№	Муҳит факторлари	Тармоқ учун аҳамият- лилик, А	Корхонага таъсири, В	Рақобатчилар муҳитига таъсири, С	Муҳимлилик даражаси, $D=A*B*C$
1.	Хорижий инвестиция	3	3	2	$D=3 \times 3 \times 2 = 18$
2.	Акцияларини сотиш				
3.	Янги технология ва усулларни қўллаш				

Кейин учала эксперт баҳолар бир-бирига кўпайтирилади ва корхона учун факторнинг муҳимлилик даражасини кўпайтирувчи интеграль баҳо ҳосил бўлади. Бу баҳо бўйича раҳбарият муҳит факторларининг қайсилари корхона учун зарур эканлигини, шунингдек, жиддий эътиборга лойиқлигини ва қандай факторлар камроқ эътиборга лойиқлигини ҳулоса қилиши мумкин.

Корхона таҳлили – бу ташкилот стратегиясини ишлаб чиқиш учун жуда муҳим ва мураккаб жараёндир. Муҳитни билмасдан корхона мавжуд бўла олмаслиги муқаррар. Бироқ корхона жилов, эшак ёки елкани йўқ қайиқ каби ўраб турган муҳитда сузмайди. У ўзининг мақсадлари йўлида муваффақиятли силжишларни таъминлаш учун муҳитни ўрганади.

3.4. Корхона профил жадвалини аниқ мисолда кўрсатиш

«Афросиёб – Палас» меҳмонхонаси фаолиятининг СВОТ – таҳлил қилиш матрицаси.

«Афросиёб–Палас» меҳмонхонаси Самарқанд шаҳрининг марказида жойлашган бўлиб, нафақат Самарқанддаги, балки Ўзбекистондаги энг катта меҳмонхоналардан бири ҳисобланади. Меҳмонхонада туристларга кўрсатиладиган хизмат турларининг кўпчилиги сифатли даражада, лекин шу қаторда меҳмонхонада ҳам баъзан камчиликлар учраб туради. Аста-секинлик билан янги рақобатчилар ҳам пайдо бўла бошлади, бундан эса ҳеч ҳам кўрқмаслик керак. Агар биз кўрқиб ортга чекинсак, рақобатчилар биздан ўзиб, бозорда пешқадамлик даражасига эриши мумкин. Шундай ҳолат рўй берганда ўзимизнинг энг самарали ва фойдали стратегик режамизни ишлаб чиқишимиз ва амалда қўллашимиз лозимдир.

Бунинг учун авалламбор «Афросиёб – Палас» меҳмонхонаси фаолиятининг таҳлил қилишда кўп омилларни ҳисобга олувчи ва энг мақбул деб топилган СВОТ матрицасидан фойдаланамиз. Меҳмонхонанинг кучли ёки кучсиз томонларини шунингдек, хавф ва имкониятларини аниқ рўйхати тузилгандан сўнг улар ўртасидаги ўзаро алоқа ўрнатиш босқичи бошланади.

Кучли томонлар	Кучсиз томонлар	Имкониятлар	Хавфлар
* Замонавий услубда жиҳозланган хоналар * Малакали бошқа – рув ва ишлаб чиқариш ходимлари * Янги ғояларнинг мавжудлиги ва уларни доимий қўллаб туриш * Меҳмонхонанинг бошқа ташкилотлар ва идоралар билан алоқалари * Бозорнинг машҳур пешқадами * Кўрсатиладиган хизматларга туристларнинг ижобий фикри * Шаҳарнинг марказида жойлашганлиги	* Талаб доирасида ишлаб чиқилмаган стратегия * Янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши * Меҳмонхона нарҳининг бошқа меҳмонхоналарга нисбатан баландлиги * Инновацион технологияларнинг етишмаслиги * Коммунал хизматларнинг сифатли даражада эмаслиги * Меҳмонхона номерларининг бандлигининг пастлиги * Меҳмонхона хизматларига талабнинг пастлиги	* Бозорнинг каттарок улушини эгаллаш * Чет эл инвестицияларининг киритилиши * Янги хизматлар турини кўпайтириш * Янги хизмат турларига талабни ошириш * Янги бозорларга чиқиш * Рекламани кучайтириш	* Хизматларни соатиш ҳажмининг пастлиги * Кучли рақобатчиларнинг пайдо бўлиши * Туристларнинг талаб ва дидларининг ўзгариши * Малакали кадр ва мутахассисларнинг етишмаслиги

Кучли ва кучсиз томонлар, истиқбол, яъни келажакдаги кутиладиган ходисалар матрицасида эса имкониятлар ва хавфлар кўрсаткичлари берилади. Биз бу кўрсаткичларга тегишли балл бериб, уларнинг профилини ҳосил қиламиз. Профилга қараб, «Афросиёб – Палас» меҳмонхонаси фаолиятини қай даражада ривожланаётганини, унинг қўллаган стратегияси аниқ мўлжалга олиб борадими ёки йўқми билиб олсак бўлади.

Туристлик фирманинг кучли ва кучсиз томонларини ифодаловчи профил



**Туристлик фирманинг хавфлар ва имкониятларини ифодаловчи
профил**



Мустақил назорат қилиш учун топшириқ:

Қўйидаги ўқув топшириғини бажариш учун 4 гуруҳга бўлининг:

1. Мустақил равишда сизларга маъқул бўлган 4 майдондан бирининг тегишли кўрсаткичларини ва хислатларини ёзиб олинг :
КИ (куч ва имкониятлар);
КХ (куч ва хавфлар);
КуИ (кучсизлик ва имкониятлар);
КуХ (кучсизлик ва хавфлар).
2. Ёзганларингизни гуриҳда мухакома қилинг ва биргаликда бўлиши мумкин бўлган жуфт комбинацияларни кўриб чиқинг ва улардан корхонанинг келажақдаги ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишда ҳисобга олиниши керак бўлганларни ажратиб олинг.
3. Ушбу жуфт комбинацияларни жорий қилиниш усулини конкрет мисолда кўриб чиқинг
Гуруҳнинг ушбу мавзу бўйича билимларини ифодаловчи кўргазмали тақдимот тайёрланг.

Таянч сўз ва иборалар: Туристлик корхонанинг маркетинг стратегияси, SWOT-таҳлил усули, Имконият ва хавфлар матрицалари, корхонанинг профили, кучли жиҳатлар, кучсиз жиҳатлар, имкониятлар, хавфлар. муҳит факторлари рақобатчилар муҳити, муҳимлилик даражаси, Корхона таҳлили, «Афросиёб – Палас» меҳмонхонаси.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Таҳлил қилиш учун қўлланиладиган (SWOT)- SWOT усулининг мазмуни нимани ифодалайди?
2. Ўзаро алоқаларни белгиловчи SWOT – таҳлил матрицасининг стратегия танлашдаги аҳамияти нимадан иборат?
3. Имконият ва хавфлар матрицаларининг ташкилот стратегиясига таъсири нимадан иборат?
4. Матрица ичида ҳосил бўлган 9 та имкониятлар майдони ташкилот учун қандай аҳамиятга эга?
5. Ўзаро алоқаларни белгиловчи SWOT – таҳлил матрицасининг майдонларида ҳосил бўлган стратегиялар мазмунини ифодалаб беринг.
6. Корхонанинг профилини тузиш усули нимани ифодалайди?
7. Корхона профил жадвалини аниқ мисолда кўрсатинг?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009

2. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
3. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
4. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
5. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
6. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
7. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие М.; 2001.
8. Тухлиев И.С. Стратегическое планирование. Учеб. пособие Т.; 2004.
9. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
10. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
11. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
12. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
13. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Books_tourism/bogolubov.htm

4. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ АСАРЛАРИ АСОСИДА ИҚТИСОДИЙ ИСЛОХАТЛАР ЙЎНАЛИШИ ВА СТРАТЕГИЯЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ.

Режа:

- 4.1. Ўзбекистон иқтисодиётни ислох қилиш соҳасидаги стратегик мақсадлар
- 4.2. Бозор ислохотларини биринчи босқичидаги устувор йўналишлар
- 4.3. Бозор ислохотларини иккинчи босқичидаги устувор йўналишлар

4.1. Ўзбекистон иқтисодиётни ислох қилиш соҳасидаги стратегик мақсадлар

Стратегияларнинг шаклланиш асосларини макроиқтисодиёт даражасида Президент Ислом Каримовнинг қатор асарларида аниқ кўрсатилган бўлиб, бу ўз навбатида бўлажак тайёрланадиган стратегик режалар учун дастур вазифасини бажаради. Жумладан бу асарларида айтишларича биз ислохотлар стратегияси ва улар йўлини шакллантиришга қаратилган ўз моделимизни ишлаб чиқишга ва амалга оширишга муваффақ бўлдик. Барча ислох қилиш жараёнинг бошланғич нуқтаси стратегияни танлаб олишдан иборатдир. Бу - ғоят масъулиятли ва мураккаб масала. Умумий стратегияга эга бўлмай, пировард мақсадни кўрмай туриб, иқтисодий ислох қилишнинг таъсирчан чора-тадбирларини белгилаб бўлмайди.

Ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларнинг пировард мақсадини белгилаб олиш ҳозир ислох қилиш стратегиясининг бошланғич нуқтаси бўлиб хизмат қилади. Бунда биз марказлаштирилган, маъмурий-буйруқбозликка асосланган иқтисодиётдан бозор иқтисодиётига ўтиш - эски хўжалик юритиш механизминини шунчаки янгилаш ёки такомиллаштириш эмас, балки бир сифат ҳолатидан иккинчи сифат ҳолатига ўтиш эканлигини қайта-қайта таъкидладик. Бу бир иқтисодий муносабатлар ва ташкилий-бошқарув тузилмаларининг бошқа иқтисодий муносабатлар ва ташкилий-бошқарув тузилмалари билан алмашинувидир.

Ўзбекистоннинг сиёсий ва иқтисодий мустақиллигига эришиш, миллий давлатчилигимизни барпо этиш, бунинг учун мустаҳкам моддий негиз

яратиш манфаатларини кўзлаб **қўйидагилар иқтисодийни ислоҳ, қилиш соҳасида стратегик мақсадлар қилиб белгиланди:**

1. Ижтимоий йуналтирилган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич шакллантириш, қудратли ва тинимсиз ривожланиб борадиган, миллий бойликнинг ортишини, кишилар ҳаёти ва фаолияти учун зарур шарт-шароитларни таъминлайдиган иқтисодий тизимни барпо этиш.
2. Кўп укладли иқтисодийни яратиш, инсоннинг мулкдан маҳрум бўлишига йўл қўймаслик, ташаббускорлик ва уддабуронликни бутун чоралар билан ривожлантириш негизи бўлган хусусий мулкнинг давлат томонидан ҳимоя қилинишини таъминлаш.
3. Корхоналар ва фуқароларга кенг иқтисодий эркинликлар бериш, уларнинг хужалик фаолиятига давлатнинг бевосита аралашувидан воз кечиш, иқтисодийни бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари бартараф этиш, иқтисодий омиллар ва рағбатлантириш воситаларидан кенг фойдаланиш.
4. Иқтисодийда моддий, табиий ва меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланишни таъминлайдиган чуқур структуравий ўзгаришлар қилиш рақобатбардош маҳсулотларни ишлаб чиқариш, жаҳон иқтисодий тизимида қушилиб бориш.
5. Кишиларда янгича иқтисодий фикрлашни шакллантириш, уларнинг дунёқарабини ўзгартириш ҳар бир кишига ўз меҳнатини сарфлаш соҳаси ва шакллари мустақил белгилаш имконини бериш.
6. Стратегик мақсадларга изчиллик билан эришиб бориш ислоҳ қилишнинг биринчи босқичидаги асосий устувор йўналишларни аниқ ажратиб олиш заруратини келтириб чиқарди. Бунда ҳолат кескин муаммоларни яқин фурсатларда ҳал этишга ёрдам берадиган асосий бўгинларни топиш муҳим эди.

4.2. Бозор ислохотларини биринчи босқичидаги устувор йўналишлар

Бизнинг бозор ислохотларини амалга ошириш дастури миз устувор вазифаларни босқичма-босқич ҳал қилишга асосланади.

Биринчи босқич — тоталитар ўтмишдан ҳозирги, замонавий бозор муносабатларига ўтишга қаратилган чора-тадбирлар, занжиридаги бошланғич бўғиндир. Мазкур даврнинг хусусияти ҳам мураккаблиги ҳам ана шунда.

Биринчи босқичда ҳолат муҳим ва биринчи даражали чора-тадбирлар ҳамда устувор йўналишлар сифатида қўйидагилар илгари сурилди:

- ёкилги-энергетика комплексининг илдам суръатлар билан ривожланишини таъминлаш, нефть ва табиий газ қазиб чиқариш ҳамда уларни қайта ишлаш хажмларини ошириб бориш, шунинг ҳисобига республиканинг энергетика мустақиллигига эришиш;

- товарларни четдан келтириш ўрнига уларни ўзимизда ишлаб чиқарувчи

корхоналарни ривожлантириш асосида, бошқа минтақалардан келтириладиган халқ хўжалигини ва аҳоли турмушини таъминлайдиган ғоят муҳим маҳсулот турларига республиканинг қарамлигини камайитириш чораларини кўриш;

- қишлоқ хўжалик хом ашёсининг энг муҳим турларини (пахта, ипак, мева-сабзавот ва бошқа маҳсулотларни) янада тўла қайта ишлаш, енгил ва маҳаллий саноатнинг туташ ишлаб чиқаришларини — туқимачилик, ип йиғириш, тикувчилик ва бошқа корхоналарни ривожлантириш; энг муҳим истеъмол молларини ишлаб чиқарадиган тармоқларни жадал ривожлантириш, тайёрланаётган маҳсулот ҳилини кўпайитириш, ош тузи, спирт, гугурт ва бошқа ўта камёб товарларни ишлаб чиқарувчи янги корхоналарни бунёд этиш.

Қишлоқ, хўжалигидаги ислохот иқтисодий ўзгаришларнинг энг муҳим бўгини деб белгиланди.

Дехкончилик секторни ривожлантириш муаммолари Ўзбекистоннинг бозорга ўтиши стратегиясида ҳал қилувчи муаммолардандир. Шу сабабли қишлоқ хўжалиги доимо амалга ошириладиган иқтисодий ислохотлар марказида туради. Зеро бу бутун иқтисодиётимизнинг асосидир. Бутун иқтисодий ислохотларимиз дастурининг юқорида кўрсатиб ўтилган асосий устувор йўналишлари билан бир қаторда, ислохотни амалга оширишнинг ҳамма босқичларида долзарб аҳамиятга эга бўлган бир қанча умумий устуворликларни ҳам аниқ кўрсатиб ўтиш керак. Улар жамиятни янгилаш жараёнининг беистисно ҳамма йўналишларини қамраб олади.

Умумий устуворликлар ислохот босқичларининг изчиллигини, унинг узлуксиз кечишини таъминлайди. Кўзланган ўзгаришлар муқаррар бўлиши учун шарт-шароит яратади.

Ислохотлар стратегиясини руёбга чиқаришда биз учун ***умумий устуворлик***, энг аввало, аҳолини ижтимоий ҳимоялаш соҳасида кучли чора-тадбирларни амалга оширишдан иборатдир.

Ана шу чора-тадбирлар орасида кўйидагилар алоҳида аҳамиятга эга:

- республикада ижтимоий-сиёсий барқарорликнинг, фуқаролар орасида тинчлик ва миллатлараро тотувликнинг ишончли кафолатларини таъминлаш;
- ижтимоий адолат қоидаларини янада мустаҳкамлаш, аҳолининг энг муҳтож бўлган қатламлари — кексалар, ногиронлар, етимлар, кўп болали оилалар ва уқувчи ёшларни ижтимоий ҳимоялашнинг кучли воситасини яратиш;
- ижтимоий ёрдамни унга муҳтож бўлган шахсларга бериш, бундай ёрдамнинг аниқ мақсадга йўналтирилганлигини кучайтириш, нафақалар ва бошқа тўловлар тизимини аҳолининг реал даромадлари билан боғлаган ҳолда уйғунлаштириш ҳисобига ижтимоий ёрдамнинг таъсирчанлигини ошириш;
- аҳолининг энг муҳтож қатламларини ижтимоий ҳимоялаш муаммоларини ҳал қилишда фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, маҳалла қўмиталари ролини ошириш, кам таъминланган аҳоли

катламларини ижтимоий қўллаб-қўувватлашга хизмат қилувчи махсус жамгармалар фаолиятини кучайтириш учун шароит яратиш;

- меҳнат бозорини тартибга солиш ҳамда иш билан таъминлаш соҳасида фаол сиёсат юритиш, республиканинг иш кучи ортиқча бўлган туманларида кичик ва ўрта корхоналарни устун даражада ривожлантириш ҳисобидан янги иш жойларини яратишни рағбатлантириш.
- Яна бошқа умумий устуворликлар таълим ва маданиятни ривожлантириш ҳамда ислоҳ қилиш, ақлий ва маънавий салоҳиятни мустаҳкамлашдан иборатдир. Ҳозир республика жамиятни ислоҳ қилишнинг навбатдаги босқичига изчил суратда қадам қўйди.

4.3. Бозор ислохотларини иккинчи босқичидаги устувор йўналишлар

Бозор ислохотларини иккинчи иккинчи босқичи — бу қонуниятли ва бизнинг бош стратегиямиздан мантиқан келиб чиқадиган тараққиёт ва янгиланиш йўлидан олға томон илгарилаб бориш давридир. Бу жамиятимиз иқтисодий ва ижтимоий ҳаётининг ҳамма томонларини ислоҳ қилиш жараёнини кенг қамраб олиш давридир. Бу янада чуқур таркибий ва ташкилий ўзгаришлар, етук бозор муносабатларини ва ишлаб чиқариш воситаларининг ҳақиқий мулкдорлари қатламини шакллантириш давридир.

Иккинчи босқич бозор тизимларининг шаклланиши тугалланадиган давр бўлиб, солиқ, молия ва пул-кредит сиёсатини янада такомиллаштиришни, бутун ташқи иқтисодий фаолиятни эркинлаштиришни кўзда тутди. У ёш давлатимизнинг иқтисодий тизимини мустаҳкамлашга, иқтисодий мустақилликка эришишга ҳамда миллий валютанинг муомаласи ва ички алмашинуви барқарорлигини таъминлашга йўналтирилган. Бу шундан кейинги босқичларда инвестиция фаолиятини кучайтириш, чуқур таркибий ўзгаришларни амалга ошириш ва шунинг негизида иқтисодий ўсишни таъминлаш ҳамда жаҳон иқтисодий тизимига кенг миқёсда қўшилиш, унда ўз мавқеларини мустаҳкамлаш учун мустаҳкам негиз яратиладиган даврдир.

Иқтисодий ислохотларнинг иккинчи босқичи мақсад-муддаоларидан келиб чиққан ҳолда куч-ғайратларимиз ва ресурсларимизни сафарбар этишимиз керак булган асосий вазифалар орасида қуйидагиларни алоҳида кўрсатиб ўтмоқ лозим.

Биринчи ва, эҳтимолки, асосий вазифа давлат мулкларини хусусийлаштириш соҳсида бошланган ишни охирига етказишдан иборат.

Бу ишнинг асосий моҳияти мулкларни чинакам мулкдорлар қўлига топширишни тезлаштиришдан, уларнинг эгаларида ҳақиқий хўжа-йинлик туйғусини шакллантиришдан иборат.

Давлат мулкни хусусийлаштириш, тадбиркорлик фаолиятини кенг қўллаб-қувватлаш, кичик хусусий корхоналар ташкил қилишни рағбат-

лантириш ҳисобига ижтимоий ишлаб чиқаришда давлатга қарашли бўлмаган секторнинг улушини ошириш зарур.

Ислоҳ қилишнинг ҳозирги босқичидаги иккинчи энг муҳим вазифа — ишлаб чиқаришнинг пасайишига барҳам бериш ва макроиқтисодий барқарорликни таъминлаш, ҳам корхоналар, тармоқларнинг, ҳам умуман давлатнинг иқтисодий ва молиявий барқарорлигига эришишдан иборат.

Бу эса ишлаб чиқаришни барқарорлаштириш ва юксалтириш учун қулай шарт-шароитлар яратишни, ишлаб чиқариш фаолиятини рағбатлантиришни назарда тутди. Шу нарсани аниқ-равшан англаб олиш зарур ўз ишлаб чиқаришимизни тиклаб олмай ва иқтисодиётни юксалтирмай туриб, цивилизациялашган бозор сари амалда илгарилаб бориш, ўз мустақиллигини, суверенитетини иқтисодий жиҳатдан ҳимоя қилиб қолиш, Ўзбекистоннинг кўп миллионли аҳолиси учун ишончли ижтимоий кафолатларни вужудга келтириш ва муносиб турмуш даражасини таъминлаш мумкин эмас.

Учинчи муҳим вазифа — миллий валюта сўмни яна ҳам мустаҳкамлашдан иборат.

Иқдисодиёт барқарорлигининг ўзига хос кўрсаткичи, белгиланган ислохотларни муваффақиятли амалга, оширишнинг асосий мезони бўлган ўз валютамызни мустаҳкамлаш мамлакатимизда амалга оширилаётган иқдисодий ислохотларнинггина эмас, балки ижтимоий ислохотларнинг ҳам энг устувор йўналишидир. қачон миллий валюта қучли ва обрули бўлса, иқтисодиёт ўшандагина мустаҳкам бўлади.

Унинг конвертациясига, қатъий валюталарга эркин суратда алмаштирилишига бутун чоралар билан эришмоқ лозим. Бунга эса пулнинг қадрсизланишига қарши таъсирчан чораларни амалга ошириш, ўзимизда истеъмол моллари ишлаб чиқаришни кўпайтириш ҳамда ички бозорни шундай моллар билан тўлдириш, корхоналарнинг четга мол чиқаришини кенгайтириш ҳисобига валюта захираларини мустаҳкамлаш йўли билан эришилади.

Тўртинчи стратегик вазифа — иқтисодиётимиз структурасини тубдан ўзгартириш, хом ашё етказиб беришдан тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, унинг сифатини ва рақобатга бардошлилигини жаҳон бозори талаблари даражасига етказишдан иборат.

Бундай таркибий ўзгаришларда республика учун энг асосий ҳисобланган тармоқларни, жумладан ёқилги-энергетика ва ғалла комплексларини ривожлантиришда иқтисодий мустақилликни таъминлаш назарда тутилиши лозим. Шунингдек, бу ўзгаришлар республика иқтисодиёти учун устувор ҳисобланган, бой табиий, минерал хом- ашё, меҳнат ресурсларига асосланган ҳамда истиқболда халқаро ва давлатлараро меҳнат тақсимоотида, жаҳон бозорида Ўзбекистоннинг мустаҳкам ўрин эгаллашини кафолатловчи ишлаб чиқаришларни илдам суръатлар билан ўстиришга қаратилиши лозим. Иқтисодиёт таркибини тубдан ўзгартирмай туриб чинакам мустақилликка эришиб бўлмайди.

Жаҳон талаблари даражасидаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни кенгайтириш, уларнинг рақобатга бардошлилигини ошириш муҳим вазифа ҳисобланади. Бунинг учун корхоналарни замонавий илғор технология, энг янги ускуналар, айниқса кичик ва ўрта корхоналар учун мўлжалланган ихчам ускуналар билан жиҳозлаш талаб қилинади. Олий Мажлиснинг биринчи сессиясида мазкур масалага ғоятда катта аҳмият берилиб, қисқа муддат ичида ички бозорни тўлдириш учун керакли маҳсулотларни ишлаб чиқарадиган кичик, ихчам технологияларни жорий қилиш концепциясини ва миллий дастурини ишлаб чиқиш зарурлиги ғояси илгари сурилди.

Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси, Вазирлар Маҳкамаси ва Призидент Девонинг Ўзбекистон мусатақаллигининг 16 йиллигига бағишланган қўшма мажлисдаги маърузасида таъкидланганидек Республикамизнинг босиб ўтган мустақил тараққиёт йўли ва олдимизда турган вазифаларнинг маъно-моҳияти ва аҳамияти ҳақида сўз юритганда, бу йўлни алоҳида икки даражага ажратиш тўғри бўлади. Ҳеч шубҳасиз, бу даврларнинг ҳар бири мамлакатимиз тарихида ўзига хос ва ўзига мос муҳим ўрнини эгаллайди.

Бугун 16 йил мобайнида бошимиздан кечирган кунлар, ҳафталар, ойларни ана шу нуқтаи назардан баҳолаётган эканмиз, қатъий ишонч билан айтиш мумкинки, ўтиш даври ва миллий давлатчилик асосларни шакллантириш билан боғлиқ биринчи галдаги ислоҳот ва ўзгаришларни ўз ичига олган дастлабки босқич – 1991 – 2000 мамлакатимиз ва халқимиз ҳаётида улкан из қолдирган ўтиш даври том маънода тарихий аҳамиятга эга бўлган давр бўлди.

2001 йилдан 2007 йилгача бўлган муддатни ўз ичига олган иккинчи босқич – фаол демократик янгиланишлар ва мамлакатни модернизация қилиш даври эса иқтисодийликнинг барқарор ривожлантириш, сиёсий ҳаётимизни, қонунчилик, суд – ҳуқуқ тизими ва ижтимоий – гуманитар соҳаларни изчил ислоҳ қилишни таъминлашда ғоят муҳим роль ўйнаган давр бўлди.

Шу борада мамлакатимизни ислоҳ қилиш ва миллий давлатчилик пойдеворини барпо этиш бўйича қабул қилинган ана шу стратегияни амалга оширишдаги биринчи қадамларимиз нималардан иборат бўлганини яна бир бор эслаш ўринлидир.

Ўтган давр мобайнида миллий иқтисодийликни шакллантириш ва уни тубдан ислоҳ қилиш мамлакатимиз мустақил тараққиётининг энг муҳим омили ва асосисни ташкил этганини алоҳида таъкидлаш зарур. Бу борада бизнинг олдимизда республика ва аҳоли эҳтиёжини, биринчи навбатда ёқилғи – энергетика ресурслари, истеъмол ва озиқ – овқат маҳсулотларига бўлган талабни ишончли тарзда қондиришдек долзарб ҳаётий вазифа турар эди.

Иқтисодийликни янада эркинлаштириш, хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти эркинлигини ва иқтисодий мустақиллигини ошириш, кенг тармоқли бозор инфратузилмасини шакллантириш, давлатнинг назорат ва бошқарув ваколатини кескин камайтириш, унинг корхоналар хўжалик фаолиятига аралашувини чеклаш, тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш йўлидаги

тўсиқларни бартараф этиш – буларнинг барчаси ислохотларни чуқурлаштиришнинг ҳал қилувчи йўналиши ҳисобланади.

Айниқса, иқтисодиётда чуқур таркибий ўзгаришларни амалга ошириш ғоят муҳим аҳамият касб этади. Бунинг негизини маҳаллий хом-ашёни қайта ишлаш ва жаҳон бозоридаги кескин раобатга бардош бера оладиган маҳсулотлар тайёрлашга асосланган саноат тармоқларининг етакчи ўринга чиқиши ва ***хизмат кўрсатиш соҳаларининг тез суръатлар билан ривожланишини таъмин қилади***. Шунини таъкидлаш керакки, мустақиллик йилларида ялпи ички маҳсулот таркибида саноатнинг улуши 11 фоиздан 25 фоизга, хизмат кўрсатиш соҳаларининг улуши 18 фоиздан 42 фоизга ёки 2 баробардан зиёд ошди.

Ҳозирги кунда малакатимизда ялпи ички маҳсулотнинг 76 фоизи, жумладан, саноат маҳсулотининг қарийб 80 фоизи, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари ва чакана савдо айланмаси эса тўлиғича иқтисодиётнинг нодавлат секторида яратилмоқда. Юртимиздаги корхоналарнинг 90 фоизи хусусий ва корпоратив мулк шаклига ўтган, уларда жами иш билан банд аҳолининг 77 фоизи меҳнат қилмоқда.

Кичик ва хусусий бизнеснинг ялпи ички маҳсулот таркибидаги улуши 45 фоиздан ортиб бораётгани ва у мамлакатимиз иқтисодиётига етакчи кучга айланиб, бозорларимизни зарур товар ва хизматлар билан тўлдириш, аҳоли даромади ва фаровонлигини оширишнинг асосий манбаи, одамларни иш билан таъминлаш билан боғлиқ муаммоларни ҳал этишнинг муҳим омилига айланиши эътиборга сазавордир.

Ўз-ўзидан аёнки, Ўзбекистон жаҳон ҳамжамиятида муносиб ўрин эгаллаш, ўз халқининг тинчлиги ва фаровонлигини таъминлашга интилаётган бошқа давлатлар қатори ҳозирги шиддат билан ўзгариб бораётган мураккаб давр ўртага қўяётган талаб ва саволларга тўлиқ жавоб берадиган, аниқ ва равшан, ҳар томонлама пухта ўйланган стратегия ва ҳаракат дастурига эга бўлиши зарурлигини бугун ҳаётнинг ўзи тақозо этмоқда.

Бу стратегия авваломбор тажрибада ўзини оқлаган демократик, сиёсий ва иқтисодий ислохотлар, ижтимоий ўзгаришларни чуқурлаштириш, жамиятда тинчлик ва барқарорликни мустаҳкамлаш, тинчликсевар ташқи сиёсат юритиш ва жаҳон хўжалик тизимидан интеграциялашишга қаратилган йўлимизни бундан буён ҳам изчил давом эттиришни таъминлашни даркор.

Фақат ана шундайгина сиёсатгина ўз олдимизга қўйилган узоқ муддатли мақсад – муддаоларимизни - ўз олдимизга қўйилган узоқ муддатли мақсад – муддаоларимизни- Ўзбекистонимизнинг дунёдаги ривожланган мамлакатлар сафидан ўрин олишига эришиш борасида зарур шарт-шароит ва мустаҳкам пойдевор бўлиб хизмат қилиши мумкин деб таъкидлади Президент Ислам Каримов ўз маърузаларида.

Таянч сўз ва иборалар: Ўзбекистон иқтисодиётни ислоҳ қилиш, бозор ислохотларини биринчи босқичи, бозор ислохотларини иккинчи босқичи, устувор йўналишлар, макроиқтисодиёт, сиёсий ва иқтисодий мустақиллик, иқтисодиётни ислоҳ қилиш, стратегик мақсадлар.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Стратегияларнинг шаклланиш асослари макроиқтисодиёт даражасида Президентнинг қайси асарларида кўрсатилган ?
2. Ўзбекистон иқтисодиётни ислоҳ, қилиш соҳасида стратегик мақсадлар қилиб нималар белгиланди?
3. Бозор ислохотларини биринчи босқичда устувор йўналишлар сифатида нималар кўрсатилган?
4. Бозор ислохотларини иккинчи босқичда устувор йўналишлар сифатида нималар кўрсатилган ?
5. Умумий устуворликлар вазифалари ислохот босқичларининг вазифаларидан нимаси билан фарқланади?
6. Ислохот ва ўзгаришларни ўз ичига олган дастлабки босқич 1991-2000 нималардан иборат бўлди?
7. Ислохот ва ўзгаришларни 2001 йилдан 2007 йилгача бўлган муддатни ўз ичига олган иккинчи босқич нималардан иборат бўлди ?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009
2. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интилмоқда Т.:Ўзбекистон.1999.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т.Ўзбекистон, 1997 .
4. «Ўзбекистон Республикасида 2010 йилгача бўлган даврда хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини ривожлантиришни жадаллаштиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. 2007 йил 23 май.

5. «BOSTON CONSULTING GROUP» КОМПАНИЯСИ ТАЙЁРЛАГАН БКГ «ЎСИШ/УЛУШ» МАТРИЦАСИНИ СТРАТЕГИК МАРКЕТИНГДА ҚЎЛЛАШ.

Режа:

- 5.1. Хўжалик портфели матрицасининг модели
- 5.2. «Ўсиш / улуш» БКГ матрицаси квадрантидаги пуфакчалар моҳияти
- 5.3. Матрицанинг юқори ўнг катагига тушувчи компаниялар «Сўроқ белгилар» ёки «Қийин болалар» мазмуни
- 5.4. Матрицанинг юқори чап катагига тушувчи «Юлдузлар» мазмуни
- 5.5. Матрицанинг пастки чап катагига тушувчи «Соғин сигирлар» мазмуни
- 5.6. Матрицанинг пастки унг катагига тушувчи «Итлар» мазмуни

5.1. Хўжалик портфели матрицасининг модели

Хўжалик портфели матрицаси-диверсифицерланган компания фаолиятининг (бизнесини) ҳар бир турдаги стратегик ҳолатини таққословчи икки ўлчамли модели ҳисобланади. Диверсифицерланган компания фаолияти турининг сифатини баҳолашда кенг тарқалган усулларида бири бўлиб, хўжалик портфелининг матрицали таҳлили ҳисобланади.

Хўжалик портфели матрицаси диверсифицерланган компаниянинг ҳар бир таркибий тузилмасини стратегик ҳолатини таққослайдиган жадвалдан иборат бўлади .

Матрица стратегик ҳолатни ҳарактерловчи исталган жуфтлик кўрсаткичлар асосида тузилиши мумкин. Ўта аҳамиятли бўлиб тармоқ ўсиш суръатлари, бозор улуши, тармоқни узоқ муддатли жозибадорлиги, рақобатбардошлиги ва мазкур маҳсулотнинг ёки бозорнинг ривожланиш босқичи ҳисобланади. Одатда матрицанинг битта ўқи тармоқ жозибадорлигини ифодалайди, бошқаси эса унданги фаолиятнинг конкрет тури ҳолатини акс эттиради. Хўжалик портфели матрицасини 3 хили кенг қўлланилади – БКГ компанияни томонидан ишлаб чиқилган “ўсиш / улуш” матрицаси, General Electric компанияси томонидан яратилган тармоқ жозибадорлиги/рақобатдаги

ҳолат матрицаси ва Hofer/A.D.Little тармоғининг ҳаётий цикли матрицаларидир.

5.2. «Ўсиш / улуш» БКГ матрицаси квадрантидаги пуфакчалар моҳияти

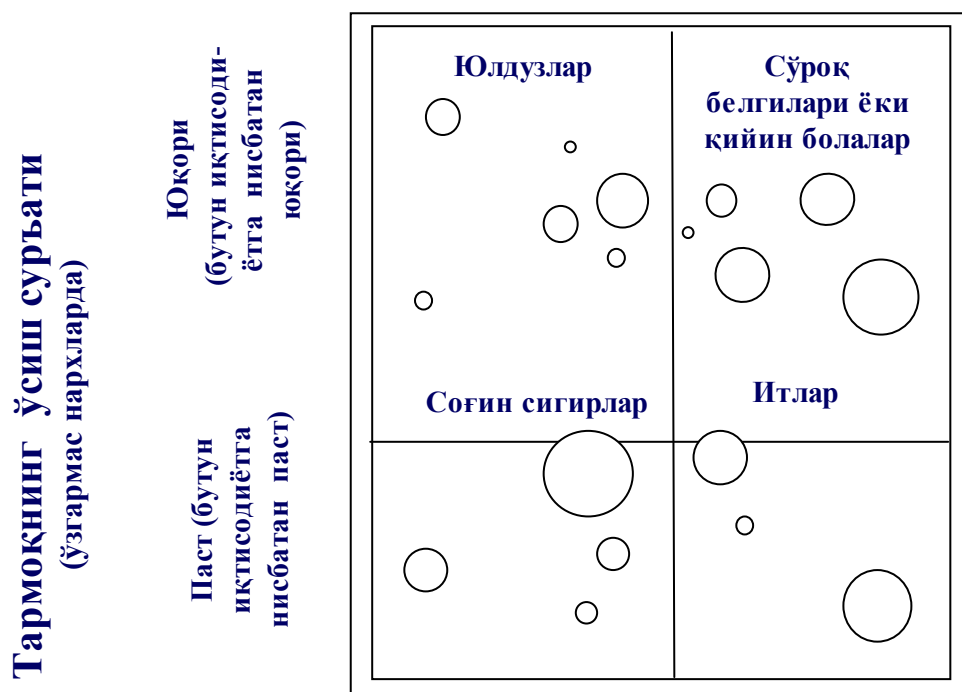
«Ўсиш / улуш» матрицаси.

БКГ матрицаси диверсифицирланган компания хўжалик бўлинмасини ҳолатини тармоқ ўсиш суръати ва бозорнинг нисбий улуши курсатгичлари асосида таққослайди ва ҳулоса қилади.

Энг кўп қўлланиладиган тўрт квадрантдан ташкил топган меҳнат фаоллиги портфели матрицаси етакчи консалтинг компанияси бўлган Boston Consulting Group (БКГ) томонидан ишлаб чиқилган.

Чизмада мазкур матрица акс эттирилган. Ўқлар бўйича тармоқ ўсиш суръати ва бозорнинг нисбий улуши қайд қилинган. Ҳар бир хўжалик бўлинмаси пуфакчалар кўринишида акс эттирилган бўлиб, унинг ўлчами барча фаолият туридаги корхонанинг умумий фойдадаги улушини акс эттиради.

Бозорнинг нисбий улуши



БКГ нинг компания хўжалик портфелини «Ўсиш / улуш» матрицаси

Жадвалнинг чап қисмида жойлашган пуфакчалар ўз бозорида етакчи бўлган компанияларни тафсирлайди. Матрицани ўнг қисмида жойлашган пуфакчалар компанияни ўз тармоғида иккинчи даражали позицияни эгаллаганлигидан далолат беради. Етакчилардан уларни орқада қолиш

даражаси бозорни нисбий улушини аниқлайди. Бозорнинг нисбий улуши 0,1 бўлган кўрсаткич шундан далолат берадики, йирик рақобатчи эгаллаган улушнинг $\frac{1}{10}$ қисминигина эгаллаганлигини билдиради; 0,8-4/5, ёки мазкур улушнинг 80% ини эгаллаганлигини билдиради.

Компания хўжалик портфелини таҳлилига ихтисослаштирилган кўпгина экспертлар бозорни юқори ва паст нисбий улушлари ўртасидаги чегарани ўтказиш асосланмаган деб ҳисоблайдилар, чунки фақатгина ўз бозорларида етакчилик қилувчи бизнесгина жадвалнинг чап қисмига тушади. Улар чегарани 0,75-0,80 оралиғида ўрнатиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайдилар, чунки чап квадрантга ўртадан юқори даражада жойлашган (лекин, етакчи бўлмаса ҳам) кучли компаниялар ҳам тушиб қолиши мумкин, шу тарзда ўнг квадрантларга рақобатчиларга аниқ ютқазувчи ёки ўртачадан паст даражада жойлашган фирмалар ҳам тушиб қолади.

Бозорнинг нисбий улуши компания рақиб кучларини ва фоизларда ифодаланган бозорни ҳақиқий улушга қараганда, бозордаги позициясини белгиловчи кўрсаткич бўлиб ҳисобланади.

5.3. Матрицанинг юқори ўнг катагига тушувчи компаниялар «Сўроқ белгилар» ёки «Қийин болалар» квадрантларнинг мазмуни

Сўроқ белгилари ёки қийин болалар

“Ресурсларни эгалловчи” компаниялар бўлиб капитал айланмаси ва янги капитал қўйилмалари учун ўз фаолиятдан етарли даражада тушумларга эга бўлмаган компаниялар (хўжалик бўлинмалар) ҳисобланади.

Матрицанинг юқори ўнг катагига тушувчи компаниялар (хўжалик бўлинмалар)ни БКГ “сўроқ белгилари” ёки “қийин болалар” деб аталади. Юқори ўсиш суръатлари уларни тармоқ нуқтаи назаридан жозибадор қилади. Лекин бозорнинг паст нисбий улуши шу саволни қўядики мазкур бўлинмалар янада самарали ҳаракат қилувчи, йирикроқ рақобатчилар билан мувофақиятли курашга оладими, йўқми деган масалани қўйганлиги сабабли – “сўроқ белгилари” ёки “қийин болалар” деб юритилади.

Шу билан бирга “сўроқ белгилари” босқичидаги бизнес “ресурсларни эгалловчи” бўлганлиги сабабли мазкур бизнесни молиялаштиришга эҳтиёж юқори (тезда ўсиш ва янги товарларни ишлаб чиқаришни ривожлантириш каттагина маблағларни талаб этганлиги сабабли), унинг даромадлар миқдори эса паст бўлади. (ишлаб чиқариш доирасида иқтисод қилиш ва эгри тажриба самарасидан фойдаланиш имкониятлари чекланганлиги, бозордаги паст улуш кўринишида – натижада – фойдани янада паст даражасига эга бўлиши).

Тез ўсувчи тармоқда “сўроқ белгиси / ресурсларни эгалловчи” босқичида фақатгина бизнес тармоқни юқори суръат ўсувига эришиш учун каттагина молиявий қўйилмаларини талаб қилиши мумкин; Агар олдида тармоқ етакчиси бўлишни мақсад қўйган бўлса, бозорни етарли даражада улушини эгаллаши ва бозорни суръат ўсишига етишиш учун янада йирик ҳаражатларга эҳтиёж сезиш мумкин. “Ресурсларни эгалловчи” бўлиб ҳисобланувчи компаниялар учун

бундай фаолият йўналишини молиялаштириш арзийдими, йўқми деган масалани ҳал қилиши керак бўлади.

“Сўроқ белгиси”да қўйидаги стратегиялардан бирини танлаш лозим бўлади: ёки агрессив тарзда инвестициялаш ва “юлдуз”га айланиши, ёки ўз фаолиятини ўзгартириши ва ресурсларини бизнеснинг янада истиқболли соҳаларига ўтказиш талаб этилади.

БКГ шуни тасъкидлайдики, сўроқ белгиси босқичида хўжалик бўлинмалари учун иккита стратегик имкониятга амал қилади:

1) тез ўсувчи тармоқ имкониятларидан фойдаланишга қаратилган экспансия ва инвестицияни агрессив стратегияси

2) агар бозорда улушни эгаллаш ва қувватларни кенгайтиришга кетадиган харажатлар қўйиладиган мавжуд қайтимдан ошиб кетса ва молиявий таҳдид анчагина ортиб кетса қотиб қолиш стратегияси юзага келади.

Кучли, эгри тажриба самарасини тавсифловчи тармоқда жозибадор сўроқ белгиси учун мажбурий бўлиб тез ўсиш стратегиясини излаш мақсадга мувофиқдир. Бундай вазиятларда бозор улушини кенгайтиришда юқори мувофақият келтиради, бу эса юқори бозор улуш ва янада каттароқ йиғилган ишлаб чиқариш тажрибасига ҳамда пастроқ харажатларига эга бўлган фирмалар билан рақобат қилиш имкониятини беради. Қанчалик бозорни юқори нисбий улушига эга рақобатчиларни тўпланган тажрибаси юқори бўлса, шунчалик, харажатлар бўйича уларни афзалликлари кучли бўлади. Бундан БКГ шундай хулосага келади, қачонки “сўроқ белгиси” бозорни каттагина қисмини эгаллаши ва тезда ўсиш стратегиясини мувофиққиятли амалга оширмас экан, у йиғилган тажрибага тенг бўлаги каби катта реализация ҳажмига эга бўлган фирмалар билан таққослаганда харажатлар бўйича рақобатбардош бўлишига эришишга умид қилмаса ҳам бўлади (эгри тажриба бўйича анча олға силжиши). Бундай ҳолатда қотиб қолиш узок муддатли альтернативни ягона имконияти бўлиб қолади.

Сўроқ белгиси босқичида хўжалик бўлинмаларини бошқаришда корпарация стратегияси қўйидагилардир: хўжалик бўлинманинг имконияти бўлмаган ўта кучсизларини ёпиш, эгри тажриба бўйича етакчиларга етиб олиш, юқори салохиятли сўроқ белгиларини инвестициялашни кўчайтириш ва улардан юлдузлар бўлиши учун ўстиришга интилиш.

5.4. Матрицанинг юқори чап катагига тушувчи «Юлдузлар» квадрантининг мазмуни

Юлдузлар — бу компаниялар тез ривожланаётган тармоқларда кучли рақобат позициясига эга бўлади, корпарациянинг фойда ва даромадларини ўсишини юқори даражада таъминлайди ва ресурсларни эгалловчи бўлиши ёки бўлмаслиги ҳам мумкин. Тез ўсувчи тармоқларда бозорни юқори нисбий улушига эга компаниялар (хўжалик бўлинмалари) БКГ жадвалида юлдузлар деб аталади, чунки улар янада кўпроқ фойда олишни ва ўсиш истиқболини ваъда қиладилар. Тез ўсувчи бозорда ўрнини эгаллаш позициясини қўллаб, юлдуз компаниялар одатда ишлаб чиқариш имкониятларини кенгайтиради ва айланма

капитални орттириш учун каттагина миқдорда инвестицияларга муҳтож бўладилар. Лекин уларни ўзи ҳам ишлаб чиқариш тажрибаси ва ишлаб чиқаришда иқтисод қилиш ҳисобидан харажатларнинг паст даражаси бўлишидан каттагина маблағлар оқимини тўпланган бўлади.

Юлдуз – компаниялар уларни инвестицияларга бўлган эҳтиёжи бўйича фарқ қилади. Улардан баъзилари ўзларини инвестицион эҳтиёжларини шахсий фаолиятларидан олинган тушумлар ҳисобидан қоплайдилар; бошқалари эса хўжаликни юқори ўсиш суръатидан орқада қолмаслик учун она компаниялар томонидан молиявий қўллаб-қувватлашга муҳтож бўладилар.

Лекин, одатда ёш юлдуз – компаниялар ўзлари ишлаб топган маблағлардан анча ортиқ маблағларни талаб қилади. Шунинг учун улар ресурсни эгалловчи бўлиб қоладилар.

5.5. Матрицанинг пастки чап катагига тушувчи «Соғин сигирлар» квадрантининг мазмуни

Соғин сигирлар.

Суст ўсувчи тармоқларда бозорни юқори нисбий улушига эга бўлган компаниялар (хўжалик бўлинмалари) БКГ схемасида соғин сигирлар дейилади. Соғин сигир-компаниялар қайта реинвестициялашга бўлган эҳтиёжларидан ортиқ ҳажмида маблағлар ишлаб топадилар. Бизнес мазкур квадрантга тушишининг ва соғин сигир бўлиши учун икки сабаби мавжуд. Бу хўжалик бўлинмасини нисбий бозор улуши катта ва у тармоқда етакчиликни эгаллайди, сотиш ҳажми ва яхши мовқеи унга каттагина даромад олишга имкон беради. Тармоқ ўсиш суръати унчалик улкан бўлмаганлиги сабабли капитал реинвестициялаш ва бозорда етакчилик позициясини сақлаб қолиш учун зарур бўладиган маблағга нисбатан жорий фаолиятдан кўпроқ маблағ оладилар. Соғин сигирлар – корпарация хўжалик портфелини қимматли таркибий қисми ҳисобланади, чунки улар янги харидларни молиялаштиришга, ресурсларни эгалловчилар эҳтиёжини қондиришга, дивидендлар тўлашга маблағларини ғамлайдилар.

Кўпгина соғин сигирлар – мазкур тармоқда талаб ўтиш билан етилиш босқичидан кейин матрицанинг чап пастки квадратига тушувчи кечаги юлдузлар бўлиб ҳисобланади. Шунга қарамадан ўсиш истиқболи нуқтаи назаридан жозибадорлиги кам бўлса ҳам соғин сигирлар жуда қимматли хўжалик бўлинмалари ҳисобланади. ***Улардан олинadиган қўшимча маблағ оқимлари дивидендларни тўлаш учун, харидларни молиялаштиришга ва бўлғуси юлдузлар ўсиб чиқишда қийин болаларга ва ривожланadиган юлдузларни инвестициялаш учун фойдаланилади.***

Корпарациянинг барча ҳатти-ҳаракатлари соғин сигирларни гуллаб-яшновчи ҳолатини сақлаб қолиш зарур, чунки уларни молиявий реурслар оқимини ғамлаш имкониятидан янада узоқроқ фойдаланишни кўзда тутилади. Мақсад шундай қўйилиши керакки, соғин сигирлар бозор позициясини барча давр мобайнида ҳимоя қилиш ва мустаҳкамлаш зарур, чунки уларнинг ишлаб топган маблағлари бошқа бўлинмаларни ривожлантириш учун сарфланади.

Лекин, соғин сигирларнинг пастки ўнг бурчаг квадрантида жойлаштирилган ҳолати кучсизланган соғин сигирлар ҳосилни йиғишга ва секин-аста “қисқаришга” мойил бўлади, бунга кучли рақобат ёки капитал қўйилмаларга эҳтиёжни ўсиши олиб келади.

5.6. Матрицанинг пастки унг катагига тушувчи «Итлар» квадрантининг мазмуни

Итлар

Суст ўсувчи тармоқларда бозорни паст нисбий улушига эга бўлган компаниялар (хўжалик бўлинмалари) ўсиш истиқболлини кучсизлиги сабабли, бозорда позицияни орқада қолиши ва натижада эгри тажрибага эга бўлган етакчилардан орқада қолиш уларни фойда микдорини чеклаганлиги сабабли итлар деб айтилади. Кучсизланувчи итлар (улар итлар квадрантининг пастки ўнг бурчагида жойлашади) кўп ҳолларда узоқ муддатли истиқболга каттагина маблағ ишлаб топишга қобиляти йўқ. Баъзида бу маблағлар ҳатто жорий стратегиясини қуллаб-қувватлашга мустаҳкамлашга ва ҳимоя қилишга ҳам етарли эмас, айниқса бозорда қаттиқ рақобат ҳамда, фойда нормаси доимий равишда паст бўлган ҳолатларда мазкур вазият кузатилади.

Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, кучсизланувчи итларга айрим ўзига хос вазиятлардан ташқари БКГ ҳосилни йиғиш стратегиясини, қисқартириш ёки қайси вариант кўпроқ фойда берса шунга боғлиқ равишда батамом тугатиш стратегияси қулланилади.

Таянч сўз ва иборалар: Boston Consulting Group, БКГ « Ўсиш / Улуш » матрицаси, хўжалик портфели матрицаси, пуфакчалар, сўроқ белгилар, қийин болалар, юлдузлар, соғин сигирлар, итлар.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Хўжалик портфели матрицасининг модели нимадан иборат?
2. «Ўсиш / улуш» БКГ матрицаси квадрантидаги пуфакчалар нимани ифодалайди?
3. Матрицанинг юқори ўнг катагига тушувчи компаниялар «Сўроқ белгилар» ёки «Қийин болалар» квадрантининг мазмуни нимадан иборат?
4. Матрицанинг юқори чап катагига тушувчи «Юлдузлар» квадрантининг мазмуни нимадан иборат?
5. Матрицанинг пастки чап катагига тушувчи «Соғин сигирлар» квадрантининг мазмуни нимадан иборат?
6. Матрицанинг пастки унг катагига тушувчи «Итлар» квадрантининг мазмуни нимадан иборат?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
2. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
3. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
4. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
5. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
6. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
7. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
8. Тухлиев И.С. Стратегическое планирование. Учеб. пособие Т.; 2004.

6. ТУРИСТЛИК КОРХОНАНИНГ СТРАТЕГИЯСИНИ ТАНЛАШ.

Режа:

- 6.1. БКГ ни «Ўсиш/улуш» матрицасининг асосий афзалликлари
- 6.2. Кучсизроқ, камроқ жозибадор сўроқ белгиларни инвестициялаш
- 6.3. Портфел таркибида итларнинг қолиш ҳолатлари
- 6.4. Мезонларни фақатгина паст-юқори деб баҳолавчи тўрт катакли матрица
- 6.5. Туристлик корхонасининг стратегиясини шакллантиришда БКГ матрицаси

6.1. БКГ ни «Ўсиш/улуш» матрицасининг асосий афзалликлари

Сустлашув итларга ҳосилни йиғиш стратегияси, қисқартириш ёки бартарф қилиш стратегиялардан бирини танлашга тўғри келади: ундан кучлироқ итлар эса улар фойдаси ва маблағлар оқими ҳали етарли даражада таъминлай оладиган вақтга қадар фаолият кўрсатади.

БКГни “ўсиш/улуш” матрицасини асосий афзаллиги шундаки, у нақд маблағлар ҳаракатига ва ҳар бир бизнесни инвестицион тавсифига эътиборни кучайтиради, ҳамда корпорация барча портфели иш фаоллигини оптималлаштириш мақсадида ҳўжалик бўлинмалари ўртасида молиявий ресурслар қандай тақсимланган деган саволга жавоб беради. БКГ ҳулосаларига мос равишда корпорацияни ишочли узок муддатли стратегияси ресурсларни эгалловчиларни бозор улушини оширишни молиялаштириш учун, ўсиш учун ўз шахсий маблағлари ҳозирча етарли бўлмаган ёш юлдузлар учун, юлдузларга ўсиб чиқишга яхши имконитларга эга бўлган қийин болалар учун соғин сигирлардан тушадиган қўшимча маблағлардан фойдаланиш зарур. Агар муваффақият қозонса ресурс эгалловчилар юлдузга айланади ҳамда, молиялаштиришга бўлган эҳтиёжини тўлиқ ўзи қонлайди. Сўнг, қачонки бозорда юлдузлар ўсиш суръати секинлашса ва бозор пишиб-етилиши босқичига ўтса, юлдузлар соғин сигирларга айланади (ўтади).

Шу тарзда қийин болалар/сўроқ берлиси янги юлдуз (эҳтимолки, ҳали ресурс эгалловчи бўлиб ҳисобланади)-юлдуз, шахсий эҳтиёжини таъминловчи-

соғин сигир йўли бўйича бизнесни ҳаракат кетма-кетлиги муваффақитли амалга оширилади.

БКГ матрицаси ҳар бир хўжалик бўлинмаси фойдалилигига, инвестицига бўлган эҳтиёжига ва ҳаракатни мавжудлигига урғу беради, ҳамда, диверсификацияланган компанияни молиявий ресурсларини мазкур бўлинмалар ўртасида ўз иш (меҳнат) фаоллиги портфелини оптимизация қилиш мақсадларида қайта тақсимланишдан келадиган фойдага алоҳида эътибор беради.

6.2. Кучсизроқ, камроқ жозибадор сўроқ белгиларни инвестициялаш

Янада кучсизроқ, камроқ жозибадор сўроқ белгилари яъни инвестициялаш ва кенгайтириш стратегиси унчалик тўғри келмайдиган сўроқ белгилари кўп ҳолларда диверсификацияланган компания учун ортиқча юк (дахмаза) бўлади, чунки, уларга кетадиган юқори харажатлар, бозорни паст нисбий улуши билан қўшилади ва уларни ресурсларни эгалловчи натураси улар туғилган корпорациядан мазкур бизнесга у бозорни юқори ўсиш суръатидан орқада қолмаслиги учун капитал қўйилмаларни юқори даражасини қўллаб-қувватлашни талаб этади. БКГ шундай деб ҳисоблайдики, сўроқ белгилари бартараф қилиш учун биринчи номзод бўлиб ҳисобланадилар агарки:

1. Улар ўз фойдалилик даражасини қўллаб қувватлай олмаса (давом эттира олмаса) ва ўз шахсий маблағлари ҳисобидан фаолият кўрсата олмаса;
2. Компаниядан талаб қиланидиган капитал оқими жуда кам миқдорда бўлса, лекин сўроқ белгиларини барчаси ҳам ресурсларни эгалловчи ёки ишончсиз рақобатчи бўлиб ҳисобланмайди.

Улардан айримлари тармоққа тегишли бўлган, катта капитал харажатларни талаб қилмайдиган, қаердаки ишлаб чиқариш доирасида иқтисод унчалик катта бўлмаган ва фақатгина эгри тажрибани кучсиз самараси бор бўлган тармоқлар кўп ҳолларда тармоқ лидерлари билан тенг рақобат қила оладилар ҳамда ўз фаолиятини оқлаш учун етарли даражада даромад келтира олади.

Лекин, табиийки кучсизланиб бораётган сўроқ белгилари корпорация ресурсларини жамғариш учун камроқ афзалроқдир ва уларнинг роли компания портфели таркибида унчалик юқори эмас. Юлдузга айланиш қобилияти бўлмаган сўроқ белгилари матрицани қўйи катагига силжиб бориб (вертикал равишда пастга) ҳалокатга маҳкумдир, шу сабабли бозор талабини пишиш босқичига ўтиб тармоқ ўсишини сустлашиб бориш даражаси бўйича итларга айланади.

6.3. Портфел таркибида итларнинг қилиш ҳолатлари

Портфел таркибида итлар шу вақтгача қоладик, қачонки улар бутун фирма фаолиятига мос равишдаги жамғармаларини қўйига мос равишдаги жамғармаларини қўйганга қадар вақтгача келади.

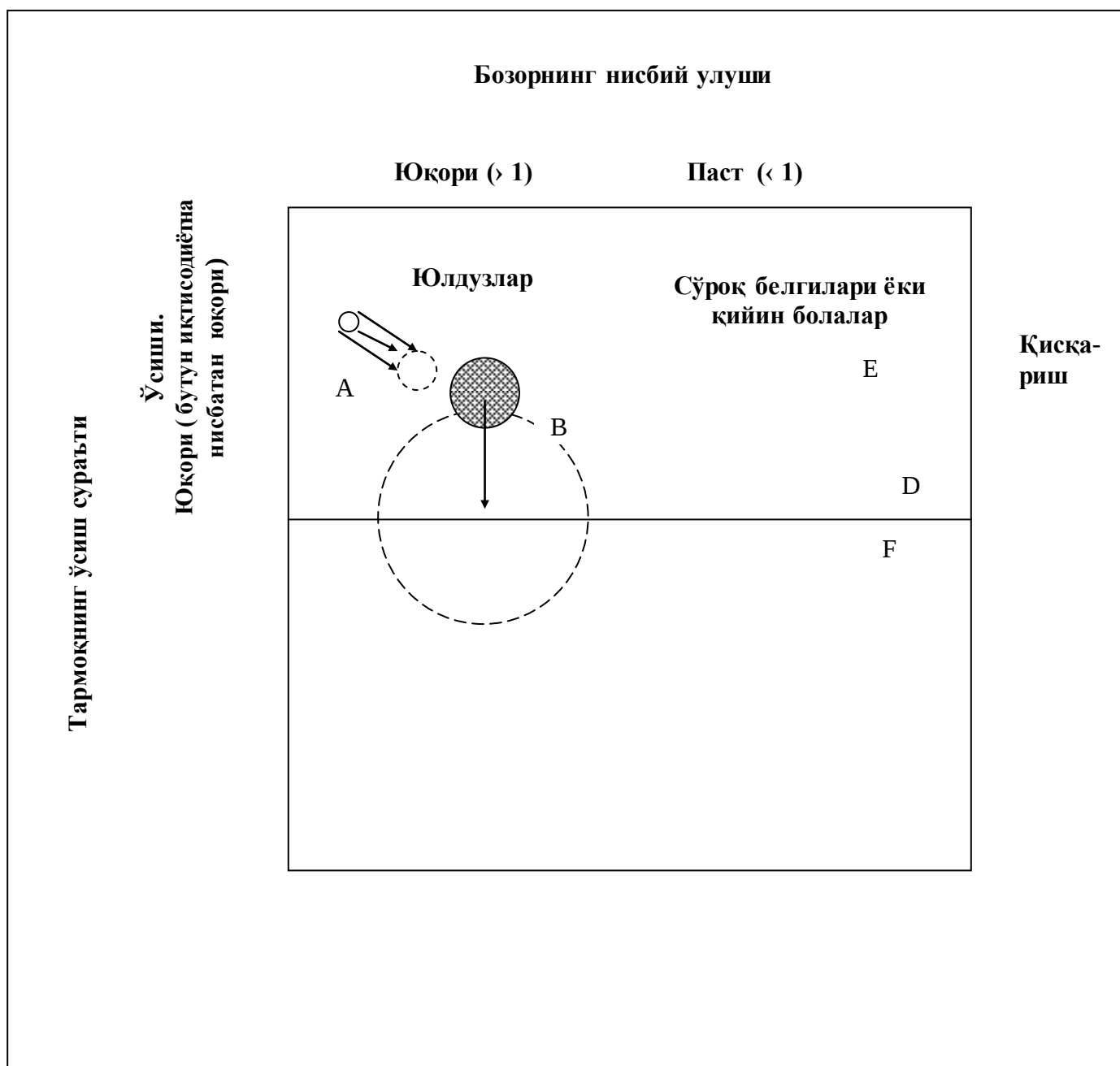
Кучли итлар ҳатто фойдани мақбул даражаси ва маблағларни етарли даражаси билан таъминлаши мумкин. Лекин, БКГ матрицасида итлар қанчалик

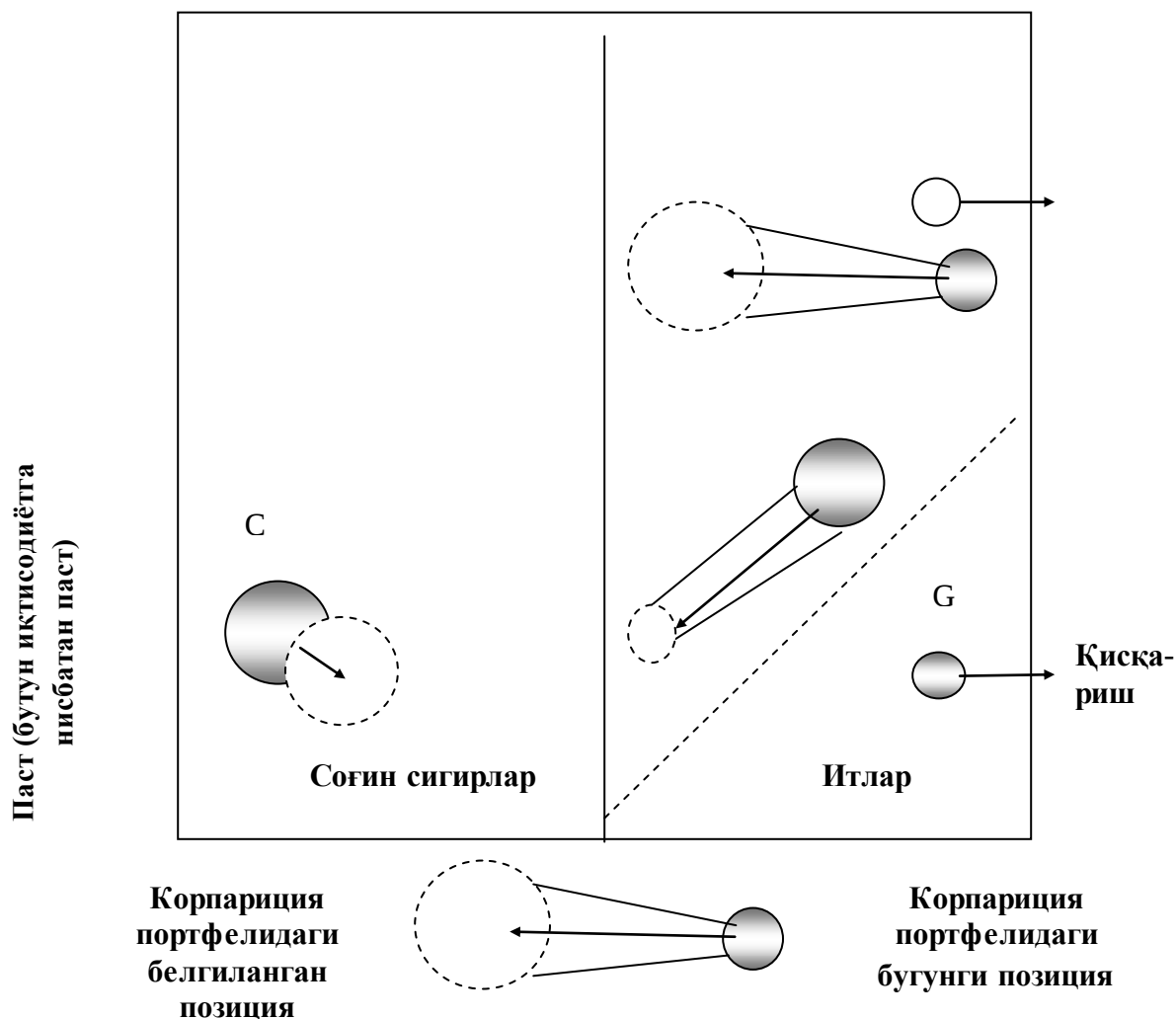
қўйи ва ўнг тарафда бўлса, шунчалик фойдалироқ корпарация активларини жойлаштириш билан боғланади. БКГ бундай итларга нисбатан ҳосилни йиғиш стратегиясини қўллашни тавсия этади. Агар мазкур стратегиядан фойдаланиш ўзини оқламаса, унда кучсиз итлар портфел таркибидан чиқарилиши мумкин.

БКГ схемаси компаниялар учун иккита ҳолатда оригинал якун топишини қайд қилади: 1) юлдузлар позицияси кучсизланса, у қийин болаларга айланади ва тармоқ ўсишини суствлашиши даражаси бўйича итларга айланувчи ва 2) қачонки, соғин сигирлар бозорда ўз лидерлик даражасини суствлашувчи итлар даражасигача ўз позициясини йўқотса. Бошқа стратегик хатоларга қўйидагилар киради: барқарор соғин сигирларни ҳаддан ортиқ инвестициялаш, сўроқ белгиларига етарли даражада маблағ киритмаслик, бу эса ўз навбатида бунинг натижасида улар юлдуз бўлиши ўрнига итлар категориясига тушиб қолади ва юлдузларга айланишни ваъда қилувчи янада истикболли соҳаларга эътиборни жалб қилиш ўрнига барча сўроқ белгилари бўйича ресурсларни совурилишига сабаб бўлади. Ўсиш/улуш матрицасини афзалликлари ва камчиликлари. Ўсиш/улуш матрицаси каттагина камчиликларга эга.

БКГ хўжалик портфели матрицаси ҳар бир алоҳида фаолият (бизнес) учун стратегия характери тўғрисида қарорлар қабул қилиш учун сўзсиз равишда фойда келтирди. Диверсияланган корпарацияга турлих хўжалик бўлинмаларидан тушадиган пул маблағлари ва уларга эҳтиёжи призмаси орқали назар ташлаш (қараш) корпаратив стратегияни молиявий жиҳатлари (аспектлари)ни тушунишига қўйилган муҳим кадам бўлиб ҳисобланади. БКГ матрицаси хўжалик портфели ичида ўзаро молиявий ҳамкорликни биринчи ўринга қўяди, қабул қилиниши керак бўлган молиявий қарорларни турларини кўрсатадих ва нима учун корпарация ичида ресурсларни тақсимлаш усутунлиги (афзаллиги) турли хўжалик бўлинмалари учун турлича эканлигини тушунтиради. бундан ташқари у кенгайтириш ва инвестициялаш стратегияси учун ҳам, баратарф (тугатиш) стратегияси учун ҳам уларни мувафақиятли рационализация қилиш усуллариини таклиф этади. Шунга қарамасдан мазкур матрица аналитик жиҳатдан тугатилмаган ва потенциал жиҳатдан адашишга олиб келиши мумкин.

Расм 6.1. Портфелнинг ҳозирги ва келажакдаги ҳолати матрицаси.





6.4. Мезонларни фақатгина паст-юқори деб баҳолавчи тўрт катакли матрица

- 1 Мезонларни фақатгина паст-юқори деб баҳолавчи тўрт катакли матрица кўпгина хўжалик бўлинмалари бозорда ўртага темп ўсиши билан ишлашлигини акс эттирмайди ва уларни нисбий бозор улуши юқори ҳам паст ҳам эмас, балки қандайдир шунинг ўртасида. Бундай ҳолатдаулар матрицани қайси катагида мавжуд бўлди. (жойлашинишини)?
- 2 Хўжалик бўлинмаларини юлдуз, соғин сигирлар итлар ва сўроқ белгилари каби кўриб чиқиб, уларга нисбатан содда ёндашув бўлиб ҳисобланган тўрт гуруҳга бўлишга тўғри келади. Максимал даражадаг бозор улушига эга баъзи лидерлар фойдалиқ нуқтаи назаридан ҳеч қачон юлдуз бўлмаганлар. Бозорни паст нисбий улушига эга кўпгина копаниялар итлар ёки сўроқ белгилари бўлиб ҳисобланмайдилар кўпгина ҳолларда фирмада иккиламчи ролни ўйнатувчилар барқарор темп ўсишига эга бўлади, фойдалилироқ ва ҳатто лидерлар деб аталувчилардан ҳам ўзиб мувофақиятли рақобот қилиш қобилиятига эга бўлади. Бундан шундай хулоса келадики, баҳолашни талаб этувчи таянч (асос) характеристикаси (тавсифи) бўлиб, бозорда компанияни

нисбий улуши тренди бўлиб ҳисобланади. Компания ўз позициясини мустаҳкамлайдими ёки йўқотадими ва нима учун? Мазкур камчиликни 2-чизмада кўрсатилганидек ҳаракат йўналиши стрелкаси билан кўрсатиб бартараф этиш мумкин.

- 3 БКГ матрицаси хўжалик бўлинмалари ўртасида инвестициялашни нисбий имкониятларини акс эттирмайди. Масалан, юлдузни инвестициялаш ҳар доим ҳам соғин сигирларни инвестициялашда юқори фойда келтиргани каби юқори фойдали бўлавермайди. матрица сўроқ белгиси ким бўлиб-потенциал ғолибми ёки тасадифий мағлубми деган саволга жавоб бермайди. Бундан ташқари улкан (буюк) капитал қўйилмалар кучли итни соғин сигирга айлантирадими йўқми бу ҳам тушунарсиз?
- 4 Суст ўсувчи бозорда лидерлик позицияси соғин сигир мақомини кафолатламайди. чунки, биринчидан ҳимояланиш ва мустаҳкамлаш стратегиясида инвестицион эҳтиёж инфляцияга ўтказиладиган таъсирлар ва эскирган асМавзу ускуналарни алмаштириш (янгилаш) бўйича ҳаракатлар технологиясини ўзгариши юқор микдордаги ёки барча пул маблағларини сўриб олиши мумкин ва иккинчидан бозорда рақобатни пишиб етилиши босқичига ўта бориб кўп ҳолларда кескинлашди ва бозорда эгаллаган улуш ҳамда сотиш ҳажмини ошириш учун кейигни кураш фойда нормасини пасайишига ва исталган нақд маблағлар тушумини тўхтатишга олиб келиши мумкин.
- 5 Хўжалик бўлинмалари гуруҳини ўзоқ муддатли жозибадорлигини тўғри баҳолаш учун стратегиялар нафақатгина тармоқ темп ўсишини балки бозорни нисбий улушини ҳам таҳлил қилиниши зарур.
- 6 Бозорни нисбий улуши ва даромадлилик ўртасида боғлиқлик эгри тажриба самараси каби кучли эмас. Харажатларни пасайтириш учун тўпланган ишлаб чиқариш тажрибасининг муҳимлиги бир тармоқдан бошқасига ўзгариб туради.

Баъзида юқори бозор улуши паст таннарх ҳисобидан афзалликка айланади, баъзида йўқ. Бундан, стратегиялар танлашда жуда эҳтиёт бўлиш керак, чунки эгри тажриба самараси тотал рақобат афзаллигини берувчи етарли даражадаги кучли омил бўлиб ҳисобланади (эгри тажрибадан бошқа ҳам жуда юқори рақобат устунлиги манбалари амал қилади).

6.5. Туристлик корхонанинг стратегиясини шакллантиришда БКГ матрицаси

Корпоратив стратегик режалаштиришнинг тарихий биринчи модели деб “ростадоли” модели тилга олинади ва у кўпроқ BCG номи билан машҳурдир. Бу модел стратегик майдондаги маълум бир бизнес турининг муайян ҳолатини акс эттиради ҳамда икки координата ўқлари ёрдамида топилади. Бунда биринчи

координата ўқи маълум бир хизмат бозорининг ўсиш суръатини топиш учун ишлатилса, иккинчиси, меҳмоxonанинг қурилатган хизмат бозоридаги нисбий улушни аниқлаш учун ишлатилади.

BCG моделининг пайдо бўлиши Boston Consulting Group консалтинг компанияси томонидан ўтказилган илмий ишнинг мантиқий якуни билан боғлиқдир.

BCG матрицаси “Ўсиш/бозор улуши” матрицаси дейилади. БКГ матрицасидан икки мезондан фойдаланилади: биринчи мезон жалб қилувчанлик индикатори сифатидаги мақсадли сегментнинг ўсиш суръати бўлса, иккинчиси рақобатбардошлик индикатори сифатидаги энг хавфли рақобатчига нисбатан бозор улушидир. Бунда бўлиш чизиқлари билан тўрт квадратга ажратилган икки киришли жадвал ҳосил бўлади.

Биринчидан, ўсиш суръатлари юқори ва паст бўлган бозорларни ажратиб турувчи асосий чизиқ “тармоқнинг ўсиши” ўқига нисбатан ялпи миллий маҳсулотнинг натурал кўрсаткичларга ўсиш суръатига ёки фирма фаолият кўрсатаётган турли сегментлардаги ўсиш суръатларининг ўртача қийматига тўғри келади.

Иккинчидан эса, “бозор улуши” ўқи учун ажратиш чизиғи, одатда, 1 ёки 1,5 нуқталари орқали ўтказилади. Бозор улуши бу кўрсаткичдан юқори бўлса, катта, акс ҳолда эса кичик ҳисобланади.

Матрица шу тарзда аввал киритилган “бозор нисбий улуши” тушунчасидан келиб чиқади, бу тушунча энг хавфли рақобатчи эгаллаб турган бозор улушига нисбатан аниқланади.

“Юлдуз” – ривожланаётган тармоқда ертакчилик қилаётган товар ёки товарлар гуруҳининг шартли белгиланиши. “Юлдуз”лардан Ёушган фойда жуда муҳимдир.

Лекин шу билан бирга кейинги ўсиш учун катта ҳажмдаги молиявий ресурслар зарур бўлади. Демак, фирма стратегиясининг асосий мақсади етакчилиكنи сақлаш ва мустаҳкамлаш. Бунинг учун маҳсулотни такомиллаштириш, нархни пасайтириш, реклама тадбирларини кучайтириш, кенг тақсимот кабилар мақсадга мувофиқ бўлиши мумкин. Бироқ тармоқ ривожланишининг секинлашиши билан “юлдуз” “соғиладиган сигир”га айланади.

“Соғиладиган сигир” деб – одатда нисбатан етук, ривожланиши барқарорлашган ва қисқарувчи тармоқда етакчи ўринни эгаллайдиган товар ёки товар гуруҳларига айтилади. Сотиш барқарор ҳолатда эканлиги ва асосий ҳаражатлар давридан ўтилган бўлса, сотишдан келган фойда ҳали ҳам унингбозордаги улушини сақлаб туриш учун зарур бўлганидан ортиқ бўлади ва бошқа ассортимант гуруҳлари ёки алоҳида товарларни ривожлантириш ва сақлаб туриш учун ишлатилади, эришиш воситалари эса одатда сотиш каналларини таъминлаб туриш, реклама, нархдан чегирмалар, такрорий харидларни рағбатлантириш ҳисобланади.

“Қийин бола” (бошқача номи “сўроқ белгиси”) – бу тез ривожланувчи тармоқда ишлаб чиқарувчиларнинг кучли рақобати ва истеъмолчиларнинг унча кўп бўлмаган кўмаги шароитларида товар ёки товар гуруҳлари. Бозор улуши

катта эмас. Фирмаларнинг вазифаси инвестициялаш манбаларини топиш ва танланган йўналиш доирасида риважланишни таъминлашдан иборат. Стратегияни янги сотиш каналларини топиш ва товарни силжитишга ҳаражатларнинг кенгайиши, нархни пасайтириш каби вариантлари самарали, бозордан чиқиб кетиш варианты ҳам бўлиши мумкин.

“Ит” – бу қисқараётган бозорда жуда кичик улушдаги товар ёки товарлар гуруҳи. “Ит” сифатида кўпинча истеъмолчилар томонидан тан олинган товарлар ёки рақобатчилар товаридан анча орқада бўлган товарлар ёки кўп ҳаражат талаб этувчи ва ўсиш имкониятлари кам бўлган товарлар намоён бўлади. Стратегик қарорларнинг вариантлари нархнинг пасайиши ва хизмат кўрсатиш ҳажмининг камайиши, соддалаштириш йўли билан фойда олиш, бозордан чиқиб кетиш.

БКГ усули бўйича таҳлил қилиш ягона портфел таркибида корхонанинг ўрнини аниқлаш, истиқболли стратегияларни башорат қилишга имконият яратади. Тез ўсувчи йўналишлар инвестицияларга эҳтиёж сезади, секин ўсувчилари эса ортикча маблағларга эга бўлади.

Сотишлар ҳажми ва фойда суммаси бўйича деярли ҳар бир йўналишнинг улушини ҳисоблаш мумкин.

«АФРОСИЁБ – ПАЛАС» МЕҲМОНХОНАСИ ХИЗМАТЛАРИНИ БКГ МАТРИЦАСИ ОРҚАЛИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

«Афросиёб – Палас» меҳмонхонасининг савдо ҳажми ва бозор улуши тўғрисида маълумотлар 6.1.жадвалда берилган:

Жадвал 6.1.

№	Хизмат турлари	Йиллар бўйича сотиш ҳажми минг доллар				Бозор улуши %	
		2004	2005	2006	2007	“Афросиёб Палас” меҳмонхонаси	Рақобат- чилар
1.	Меҳмонхона хизматлари	2400	2900	2900	2500	34	17
2.	Экспорт хизматлари	510	550	590	649	33	21
3.	Туристларни ташиш хизматлари	60	80	90	130	5	7
4.	Овқатлантириш хизматлари	1650	1700	1850	2405	11	9
5.	Валюта айрибошлаш хизматлари	200	240	280	448	15	10
6.	Суғурталаш хизматлари	20	50	60	100	1	7
7.	Телефон, интернет, почта хизматлари	900	600	580	348	40	18
8.	Маданий ҳордиқ хизматлари	1000	1000	980	686	16	16
9.	Экскурсия, саёҳат хизматлари	1600	1200	900	400	2	4

БКГ матрицасидан фойдаланилган ҳолда «Афросиёб – Палас» меҳмонхонасининг хизматлар стратегиясини аниқлаш ва шакллантириш масаласини қўямиз. Бунинг учун олдиндан хизмат турлари бўйича бозорнинг ўзгариш суръатини ва бозорнинг нисбий улушини жадвал маълумотларига асосан аниқлаб оламиз.

Тармоқнинг ўсиш суръатини аниқлаш учун охирги 2007 йилги савдо ҳажми, ундан олдинги 2006 йилги савдо ҳажмига бўлинади.

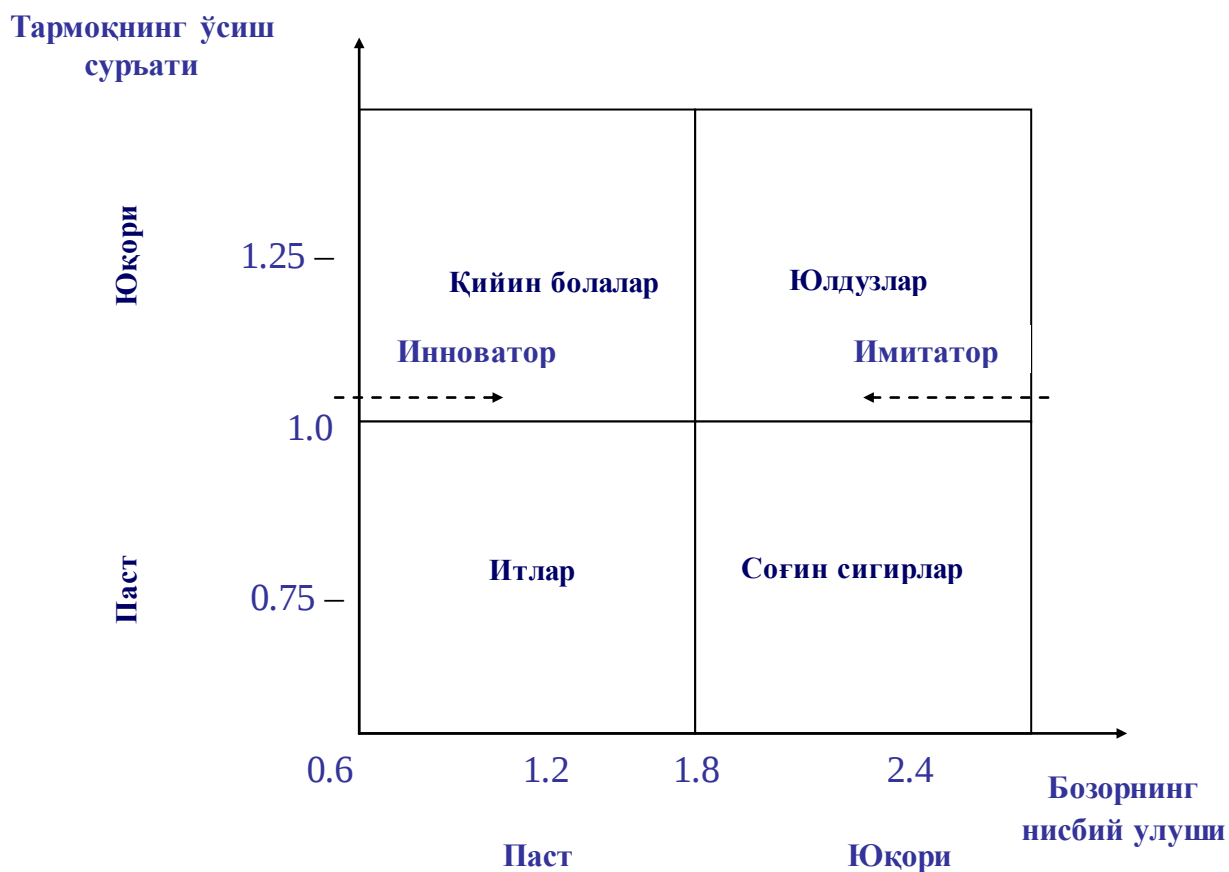
Бозорнинг нисбий улушини аниқлаш учун меҳмонхона бозори улуши даражаси рақобатчининг бозор улуши даражасига бўлинади. Бу тадқиқотлар натижасида олинган маълумотларни 6.2.жадвалга қўямиз.

БКТ матричасини қуриш учун маълумотлар

Хиз- матлар номе- ри Кўрсат- кичлар	1 Меҳмон- хона хизматлари	2 Экспорт хизматлари	3 Туристлар- ни ташиш хизматлари	4 Овқатлан- тириш хизмат- лари	5 Валюта айрибош- лаш хизматлари	6 Суғурта лаш хизмат- лари	7 Телефони нтернет, почта хизмат- лари	8 Маданий хордик хизмат- лари	9 Экскур- сия, саёҳат хизмат- лари
Тармоқ нинг ўсиш суръати	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,7	0,6	0,7	0,44
«Афросиёб – Палас» меҳмон- хонасининг нисбий бозор улуши	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Умумий сотиш ҳажмида хизмат ларнинг улуши	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

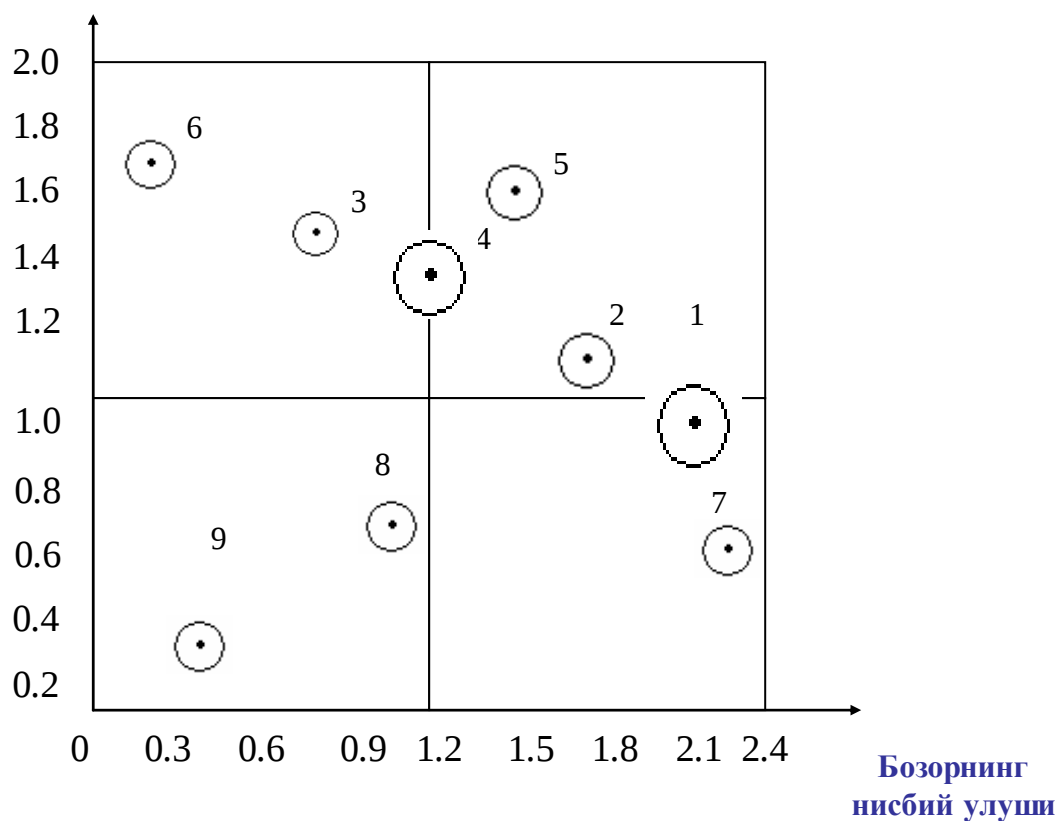
Координаталар текислигида БКГ матрицасини жойлаштирамиз. Бунинг учун абциссалар ўқида меҳмонхоанинг нисбий бозор улушини, ординаталар ўқида эса тармоқнинг ўсиш суръатини жойлаштирамиз.

БКГ матрицасининг умумий кўриниши



“Афросиёб-Палас” меҳмонхонаси хизматларининг БКГ матрицасидаги ифодаси

Тармоқнинг ўсиш суръати



«Афросиёб-Палас» меҳмонхонаси хизматларининг БКГ матрицасини куриш учун тармоқнинг ўсиш суръати ва бозорнинг нисбий улуши кўрсаткичларининг ўрта арифметигини аниқлаймиз:

$$T.\dot{y}.c = \frac{\sum_{i=1}^n B.\dot{y}.c}{n} = \frac{0,86 + 1,1 + 1,44 + 1,3 + 1,6 + 1,7 + 0,6 + 0,7 + 0,44}{9} = \frac{9,74}{9} = 1$$

$$B.n.y = \frac{\sum_{i=1}^n 1B.n.c}{n} = \frac{2 + 1,6 + 0,7 + 1,2 + 1,5 + 0,1 + 2,2 + 1 + 0,5}{9} = \frac{10,8}{9} = 1,2$$

Ҳисобланган қийматларни тармоқнинг ўсиш суръати ва бозорнинг нисбий улуши ўқларига қўйиб, координаталар текислигининг 4 квадрантга бўламиз ва БКГ матрицасини курамиз. 1- жадвалдаги маълумотларни «Тармоқнинг ўсиш

суръати» ва «Бозорнинг нисбий улуши» нинг координаталари деб олиб, бу координаталарга мос нуқталарни ўз ичига олган айланинг диаметри шу хизматнинг умумий реализациядаги улушини кўрсатади.

Бу БКГ матрицада 2 ва 5 номерли хизматлар, яъни экспорт ва валюта айрибошлаш хизматларидан тушган фойда жуда муҳимдир. Лекин шу билан бирга кейинги ўсиш учун ката ҳажмдаги молиявий ресурслар зарур бўлади. Демак, меҳмонхона стратегиясини асосий мақсади – етакчилиكنи сақлаш ва мустаҳкамлашдан иборатдир. Бунинг учун хизматларни такомиллаштириш, нархни пасайтириш, реклама тадбирларини кучайтириш кенг тақсимот кабилар мақсадга мувофиқ бўлиши мумкин. Бироқ тармоқ ривожланишининг секинлашиши билан «Юлдуз» «Соғин сигирлар» га айланди.

Бу БКГ матрицасидаги «Юлдуз» даражасидаги хизматларнинг стратегияси реализация ҳажмини ошириш, қўшимча инвестициялар киритиш ва уларни мустаҳкамлашдан иборатдир.

БКГ матрицасида «Соғин сигирлар» бўлиб 7 ва 1 номерли хизматлар, яъни меҳмонхона ва телефон, Интернет, почта хизматлари ҳисобланади.

Соғиладиган сигирлар деб нисбатан етук, ривожланиши барқарорлашган ва қисқарувчи тармоқда етакчи ўринни эгаллайдиган хизматлар турларига айтилади. Хизмат кўрсатиш барқарор ҳолатда эканлиги ва асосий ҳаракатлар давридан ўтилган бўлса, табиийки, сотишдан келган фойда ҳам, унинг бозордаги улушини сақлаб туриш учун зарур бўлмаганидан ортиқ бўлади ва бошқа хизмат гуруҳлари ёки алоҳида хизмат турларини ривожлантириш ва сақлаб туриш учун ишлатилади. Бундай шароитларга меҳмонхона максимал фойда олишга интилади, эришиш воситалари эса одатда хизмат кўрсатиш каналларини таъминлаб туриш, нархдан чегирмалар, такрорий ҳаридларни рағбатлантириш ҳисобланади. Бу ерда 7- хизмат турини, яъни почта, Интернет, телефон хизматларидаги савдо ҳажмини кенгайтириш керак. 1-номерли хизмат турини, яъни экспорт хизматларини қўллаб-қувватлаш керак.

Соғин сигирлардан келадиган маблағларни 2, 3, 4, 5 номерли хизматларга, яъни экспорт, туристларни ташиш, овқатланиш, валюта айрибошлаш хизматларини қўллаб-қувватлашга йўналтириш керак.

БКГ матрицасида қийин бола бу тез ривожланувчи тармоқда ишлаб чиқарувчиларнинг кучли рақобати ва истеъмолчиларнинг унча кўп бўлмаган кўмаги шароитларида хизмат ёки хизмат гуруҳларидир. Бозордаги улуши катта эмас. Меҳмонхонанинг вазифаси инвестициялаш манбаларини топиш ва танланган йўналиш доирасида ривожланишни таъминлашдан иборат. Стратегиянинг янги каналларини топиш, хизматларни кўпайтиришга ҳаражатларнинг кенгайиши, нархни пасайтириш каби вариантлари самарали бозордан чиқиб кетиш варианты ҳам бўлиши мумкин. Бу БКГ матрицасида 6, 3 ва 4 номерли хизматлар, яъни суғурталаш, овқатлантириш ва туристларни ташиш хизматлари «соғин сигирлар» бўлиб ҳисобланади.

Меҳмонхонадаги суғурталаш ва туристларни ташиш хизматларининг стратегияси киритилаётган инвестицияларни тадқиқот қилиш ва муҳокама қилишдан иборат ёки хизматлар тўпламидан суғурталаш хизматларини олиб

ташлаш ёки туристларни ташиш хизматининг бозордаги улушни кенгайтиришдан иборатдир.

4 номерли хизмат, яъни овқатлантириш хизматларининг стратегияси бозордаги улушни кенгайтиришдан иборат.

«Ит»лар - бу бозорда қисқараётган бозорда жуда кичик улушдаги хизмат ёки хизматлар гуруҳи ҳисобланади. «Ит»лар сифатида кўпинча истеъмолчилар томонидан тан олинмаган хизматлар ёки рақобатчилар хизматларидан анча орқада қолган хизматлар ёки кўп ҳаражат талаб этувчи ва ўсиш имкониятлари кам бўлган хизматлар намоён бўлади. Стратегик қарорларнинг вариантлари: нархнинг пасайиши ва хизмат кўрсатиш ҳажмининг камайиши, соддалаштириш йўли билан фойда олиш, бозордан чиқиб кетиш.

«Афросиёб – Палас» меҳмонхонасининг хизматларининг БКГ матрицасида «Ит»лар даражасидаги хизматлар бўлиб, 8 ва 9 номерли хизматлар, яъни маданий ҳордиқ ва экскурсия, саёҳат хизматлари ҳисобланади.

Экскурсия, саёҳат хизматларини хизматлар портфелидан олиб ташлаш стратегияси бу экскурсия, саёҳат хизматларининг стратегияси ҳисобланади.

Маданий ҳордиқ олиш хизматларига бу хизматларнинг реализация ҳажмини кичрайтириш стратегиясини ишлаб чиқиш керак бўлади.

БКГ МАТРИЦАСИНИНГ АФЗАЛЛИГИ ВА КАМЧИЛИКЛАРИ

БКГ матрицасининг асосий аналитик қиймати шундаки, унинг ёрдамида меҳмонхона ҳар бир хизмат турининг стратегик ҳолатларини аниқлаб олиш билан бирга нақд пул оқимининг стратегик баланси бўйича тавсияномалар бериш имкони ҳам мавжуд. Стратегия ҳаражатлар нуқтаи назаридан ва келажакда меҳмонхона ҳар бир хизмат туридан пул маблағларини олиш имконияти нуқтаи назаридан қаралади.

Шундай пайтлар бўладики, меҳмонхона томонидан ишлаб чиқиладиган хизмат ўз ҳаёт циклининг охиригача босқичи арафасида бўлади ва меҳмонхона тасарруфида ортиқча пул маблағлари пайдо бўлади, бу маблағларни сармоялаштиришни давом эттириш ҳолати қолмайди. Назарий тарафдан қаралганда, меҳмонхона шу маблағларини ўз акция эгаларига қайтариб бериш кутилган эди, улар эса кейинчалик ўзлари хоҳлаган меҳмонхоналарига янги сармояларни қўшишга имкон беришарди. Лекин, бошқарув персоналининг табиати ва шу билан солиқ қонунилиги сармояларни шу меҳмонхона миқёсида қайта тақсимланишни тақозо этмоқда, яъни, ўзларининг капиталларини янги хизмат турларига, янги бозорларга, янги мамлакатларга йўналтиришни кўзда тутди.

БКГ матрицаси меҳмонхона ўз мақсадларини ҳаёт циклининг бошланғич босқичидаги хоҳлаётган бозордаги улушга, ҳаёт циклининг ўсиш босқичидаги бозорни эгаллаб олиш ва уни сақлаб қолиш йўлларидаги мақсадлари нисбатан белгилаши лозимдир, хизмат кўрсатишдан фойда олиш эса фақатгина ҳаёт циклининг тўйиниш босқичида амалга ошириш мумкин.

БКГ матрицасининг оптимал бизнес-стратегияси сифатида ҳаёт циклининг тўйиниши босқичида турган хизмат кўрсатишнинг бозордаги катта

миқдоридаги улушининг эгаллаш стратегияси туради. Бунга эришиш учун стратегик манба сифатида меҳмонхона хизмат кўрсатиш портфелини баланслаштириш мақсадида маълум турдаги «Юлдузли» турдаги фаолиятга, келажакда «соғиладиган сигирлар» тоифасига Кириши кузатилаётган баъзи бир «қийин болалар» ни «Юлдузли» табақаларга ўтказиш учун шу соҳаларга инвестицияларни жалб қилиш кўзда тутилади.

БКГ матрицасининг камчиликлари.

1. БКГ матрицаси хизмат кўрсатиш соҳалари учун бозор ҳақидаги ноаниқ таассуроти асосида таркиб топади. Мазмун моҳияти юзасидан қилинган сезиларсиз ўзгаришлар бозор улушида катта ўзгаришларга, кейинчалик эса таҳлилнинг умуман бошқа натижаларига олиб келиши мумкин.
2. БКГ матрицасининг рақобат даражаси кучли бўлмаган ёки ишлаб чиқариш ҳажми катта бўлмаган соҳаларда қўллаш пайтида матрица бу шароитларда ишламай келаяпти.
3. Юқори ўсиш суръатлари – меҳмонхона қизиқиш манбаининг фақатгина ягона, қолаверса энг муҳим жиҳати эмасдир.
4. Бозорнинг бошқа кўрсаткичлари билан солиштирилганда бозордаги улушининг аҳамияти жуда ҳам ошириб юборилган. Кўпгина ўзгаришлар бизнес даражасига таъсир кўрсатсада, БКГ матрицасида улар фақатгина инкор қилинади.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, ҳозирги кунда туризмни ривожлантириш энг долзарб муаммо ҳисобланади. Бу муаммоларни ҳал қилишда асосан туристик фирмалар ва меҳмонхоналарнинг ўрни жудаям каттадир.

Бунинг учун биз асосий эътиборимизни туристик фирмалар ва меҳмонхоналарни кўпроқ ташкил этишга уларнинг фаолиятларини ривожлантиришга, уларнинг миссия ва мақсадларини аниқлашга, стратегияларини шакллантиришга кўпроқ аҳамият беришимиз керак. Бунда туристик корхоналарнинг ва меҳмонхоналарнинг асосий мақсади туристларни кўпроқ Ўзбекистонга жалб қилиш ва реклама фаолиятини кучайтиришдан иборат бўлиши керак.

Ҳар бир туристик корхона бозорда пешқадамлик даражасига эришиш учун ўзининг биринчи навбатда миссиясини, мақсадларини ва стратегияларини белгилаб олиш керак бўлади.

Ҳар бир туристик фирманинг қай даражада фаолият кўрсатаётганини, унинг бозорда қандай фаолиятда бўлишини уларнинг танлаган стратегиялари аниқлаб беради. Бу стратегияларни шакллантиришда эса ҳар хил таҳлил усулларида фойдаланса бўлади. Анна шундай аниқ таҳлил усулларида СВОТ таҳлил усули ва БКГ матрицаси таҳлил усулини «Афросиёб-Палас» меҳмонхонасида фаолиятида таҳлил қилдик. Бу таҳлилларга асосан «Афросиёб-Палас» меҳмонхонасининг кучли ва кучсиз томонларини, кутилаётган имконият ва хавфларини ажратиб, энг яхши стратегияни аниқлаш бўлади. «Афросиёб-Палас» меҳмонхонаси хизматларини БКГ таҳлил усулида таҳлил қилиб, бу хизматларнинг меҳмонхоналардаги улушларини аниқлаб, хизматларнинг ҳар бирига мос равишда энг яхши, яъни оптимал стратегия

қўллаймиз. Бу стратегиялар асосида эса хизматларнинг сифатини янада ошириш мумкин.

Таянч сўз ва иборалар: Портфел таркиби, кучсизроқ, камроқ жозибадор сўроқ белгиларни инвестициялаш, портфелнинг ҳозирги ва келажакдаги ҳолати матрицаси, бозорни нисбий улуши ва даромадлилик ўртасида боғлиқлик, жалб қилувчанлик индикатори, рақобатбардошлик индикатори.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. БКГ ни «Ўсиш/улуш» матрицасининг асосий афзалликлари нимадан иборат?
2. Кучсизроқ, камроқ жозибадор сўроқ белгиларни инвестициялаш қандай амалга оширилади?
3. Портфел таркибида итларнинг қолиш ҳолатлари қандай содир бўлади?
4. Мезонларни фақатгина паст-юқори деб баҳолавчи тўрт катакли матрица нимани ифодалайди?
5. Туристлик корхонанинг стратегиясини шакллантиришда БКГ матрицаси қандай ҳисобланади?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009
2. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
3. «Ўзбекистон Республикасида 2010 йилгача бўлган даврда хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини ривожлантиришни жадаллаштиришга оид қўшимча чоратadbирлар тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. 2007 йил 23 май.
4. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
5. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
6. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
7. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
8. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
9. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
10. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
11. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
12. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - <http://www.OrexCA.ru>

7. СТРАТЕГИК МАРКЕТИНГНИ АНИҚЛАШДА «GENERAL ELECTRIC» КОМПАНИЯСИ ТАМОНИДАН ЯРАТИЛГАН «ТАРМОҚ ЖОЗИБАДОРЛИГИ /РАҚОБАТДАГИ ХОЛАТ» МАТРИЦАСИНИНГ АФЗАЛЛИГИ.

Режа:

- 7.1. «Тармоқ жозибодорлиги / рақобатдаги ҳолат» матрицасининг афзаллиги
- 7.2. Жозибадорликни барча омилларини аниқ баҳолаш
- 7.3. Кучлар/рақобат ўрнини баҳолаш омиллари
- 7.4. Жозибадорлик/рақобатдаги ўрни матрицасининг таҳлили

7.1. «Тармоқ жозибодорлиги / рақобатдаги ҳолат» матрицасининг афзаллиги.

Мазкур «Тармоқ жозибодорлиги / рақобатдаги ҳолат» матрицасида ҳар бир ҳўжалик бўлинмаси рақобатдаги бўлинманинг тутган ўрни ва кучлари, ҳамда тармоқни узоқ муддатли жозибадорлигини миқдор жиҳатдан баҳолаш асосида аниқланади. БКГ “ўсиш/улуши” матрицаси камчиликларининг бир қисмини бартараф этувчи муқобил ёндашув General Electric (GE) компанияси томонидан таклиф этилади. Ўзининг диверсификация портфелини таҳлил қилиш учун ишлаб чиқилган (Mc Kensly and Company консалтинг фирмаси билан ҳамкорликда) мазкур тўққиз катакли матрица координатларни икки ўлчамли тизимида жойлашган, яъни конкрет бизнес рақобатдаги ўрни / кучлари ва тармоқ жозибадорлиги (1-чизма). Унинг вертикал ва горизантал иккала элементи ҳам ягона кўрсаткичларни аниқламасдан, балки бирликлар комплексини тавсиялайди.

Узоқ муддатли тармоқ жозибадорлигини аниқлаш мезони ўз ичига:

- бозор ҳажмини ва унинг ўсиш суръти, технологик талабларни;
- рақобат қувватини;
- кирувчи ва чиқувчи тўсиқларни, мавсумий ва даврий тебранишларни; капитал қўйилмаларга бўлган эҳтиёжни;
- ривожланаётган тармоқлар имконияти ва таҳдидларни;
- социал, экологик омилларни ҳамда давлат томонидан тартибга солиниши таъсирларини ўз ичига олади.

Тармоқни узоқ муддатли жозибадорлигини расмий, миқдор жиҳатдан баҳолаш учун, ҳар бир кўрсаткичга корпарация раҳбарияти унинг муҳимлигига мос келувчи **вазн** бериш зарур, ҳамда шу кўрсаткич диверсификация стратегиясини танлашда муҳим рол ўйнашини ҳисобга олиш зарур. Барча вазин йиғиндиси 1.0 га тенг бўлиш зарур.

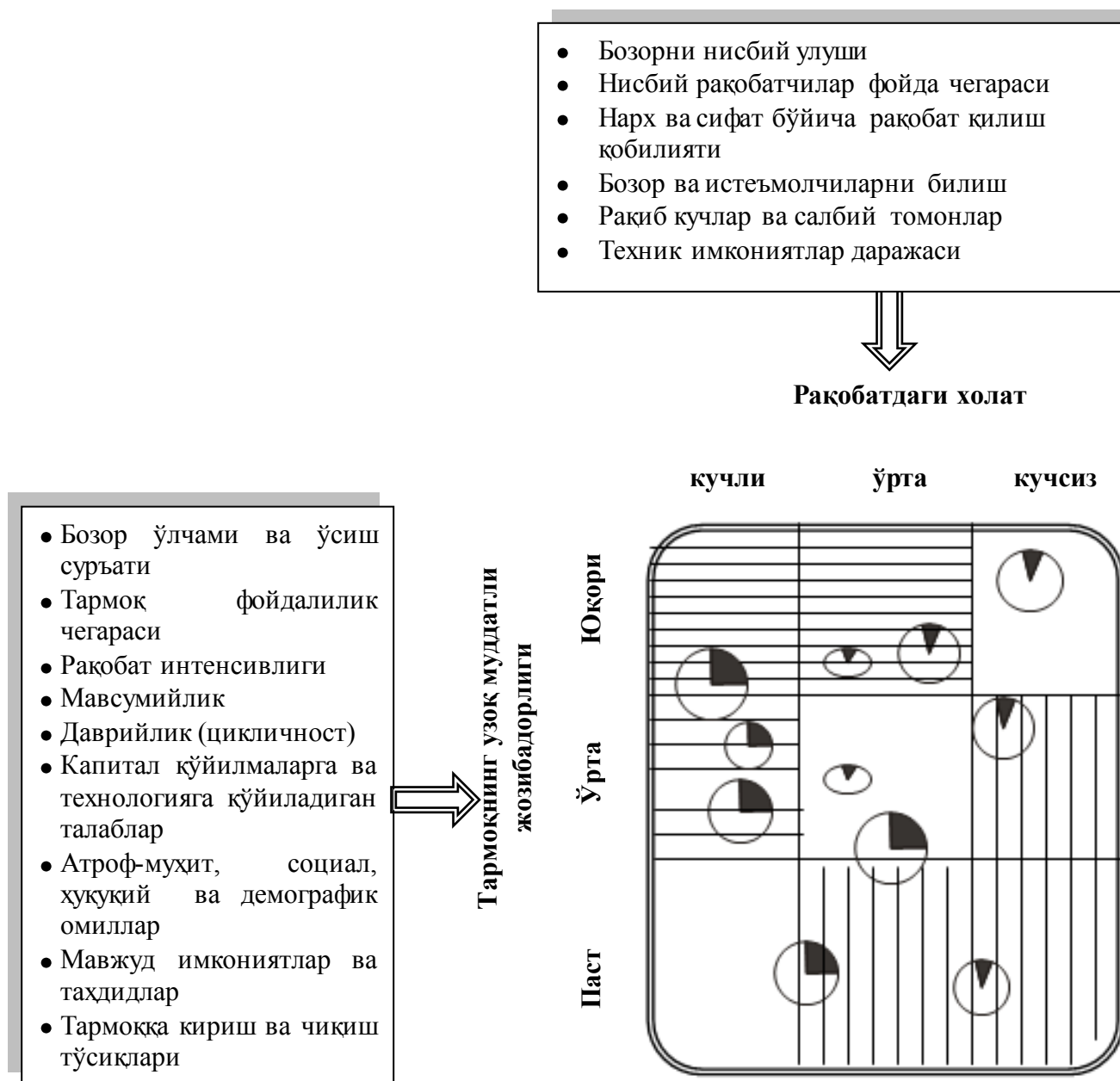
Жозибадорликни аниқ баҳолаш тармоқ жозибадорлигини ҳар бир кўрсаткичнинг баҳосини (баҳолашда 1 дан 5 гача ёки 1 дан 10 гача бўлган шкаладан фойдаланиш мумкин) мазкур кўрсаткични улушга кўпайтириш йўли билан топилади.

Масалан 0,25 вазин 8 га улуш 2,0 га тенг бўлган аниқ баҳони беради.

7.2. Жозибаторликни барча омилларини аниқ баҳолаш.

Жозибаторликни барча омилларини аниқ баҳолаш сўммаси тармоқни узоқ муддатли жозибаторлигини курсатади. Мазкур жараён қуйида акс эттирилган:

Расм 7.1. Рақботда тутган ҳолати ва жозибаторлигини таҳлил қилиш учун General Electric матрицаси



Тармоқ жозибаторлиги кўрсаткичи	Вазни	Улуш	Тармоқни аниқ баҳолаш
Бозор хажми ва тахминий ўсиш	0,15	5	0,75
Мавсумий ва циклик тебраниш	0,10	8	0,80
Технологик ҳолат	0,10	1	0,10
Рақобат интенсификацияси	0,25	4	1,00
Кутулажак имкониятлар ва таҳдидлар	0,15	1	0,15
Капиталга бўлган эҳтиёж	0,05	2	0,10
Тармоқ даромадлилиги	0,10	3	0,30
Социал ва сиёсий омиллар, давлат томонидан бошқариладиган атроф муҳит омиллар	0,10	7	0,70
Тармоқ жозибаторлигини баҳолаш	1,00	-	3,90

Жозибаторликни баҳолаш корпарация портфелида акс эттирилган ҳар бир тармоқ учун алоҳида ҳисобланади. Тармоқ жозибаторлиги даражаси матрицадаги вертикал бўйича унинг ҳолатини акс эттиради. (Расм 7.1.)

Ҳар бир хўжалик бўлинмасини “кучлари/рақобатдаги ўрни” кўрсаткичини микдорий баҳолаш учун, тармоқ жозибаторлигини баҳолашда фойдаланилганга ўхшаш ёндашувдан фойдаланилади.

7.3. Кучлар/рақобат ўрнини баҳолаш омиллари

Кучлар/рақобат ўрнини баҳолаш учун фойдаланиладиган омилларга қуйидагилар киради:

- бозорнинг нисбий улуши;
- товар сифати бўйича рақибга айланиш имконияти;
- бозорлар ва истеъмолчиларни билиш;
- ноу-хоу технологияси муқобил;
- исталган бош хусусиятларнинг устунликлари ;
- менежмент даражаси ва нисбий рақобатчиларнинг фойда даражаси (7.1.расмга қаралсин).

Аналитик таҳлилчига қуйидагиларни танлаш зарур бўлади:

Ҳар бир хўжалик бўлинмасини ёки бир хил омиллар асосида баҳолаш (бу эса тармоқлараро таққослаш асосини кучайтиради) ёки унинг тармоғи учун янада аҳамиятли омиллар асосида (бу эса рақиб ўринлари тўғрисида объектив хулоса қилишга имконият беради) баҳолашни ўтказишни талаб этади.

Ҳар бир бўлинма рақобатида кучлар/ўрнини баҳолаш матрица горизантали бўйича унинг ҳолатини аниқлайди: айнан, у кучли, ўртача ёки кучсиз позицияга эришганини акс эттиради.

Тармоқ жозибаторлигини ва бизнес кучини баҳолаш матрица тўққиз катагидан бирида жойлашганини аниқлайди. General Electric матрицасида айланчалар майдони тармоқ ўлчамига пропорционалликни,

айланчалалар ичидаги сектор эса мазкур хўжалик бўлинмасининг бозор улушини акс эттиради.

Корпоратив стратегияни ишлаб чиқиш учун матрица таҳлил натижаларидан фойдаланиш.

7.4. Жозибадорлик/рақобатдаги ўрни матрицасининг таҳлили

Жозибадорлик/рақобатдаги ўрни матрицаси таҳлилини энг муҳим стратегик натижалари компания бизнесини ҳар бир тури учун инвестицион устунликларни баҳолашга тегишли бўлади. Матрицанинг юқори чап қисмидаги 3 та катаклар тамоқнинг узок муддатли жозибадорлиги ва бизнеснинг рақобат ўрни/кучлари ижобий бўлган вазиятдаги бизнес турлари инвестициялаш учун устувордир

Мазкур 3 та катакка тушиб қолувчи хўжалик бўлинмалари учун стратегик мақсад бўлиб “ўсиш ва қуриш”, бунда “юқори-кучли” (матрицанинг юқоридаги чап бурчаги) катакка тушувчи бизнес инвестиция микдорини энг юқори талабларини тақдим этади.

Ундан кейин устунлик бўйича матрицани ўнг юқори бурчагида диагональ бўйича чапда жойлашган 3 та ячейкада ўрин олган бизнес турлари туради. Мазкур бизнес турлари одатда ўртача афзалликка эга бўлади. Улар тармоқда ўз ўрнини ҳимоя қилиш ва сақлаш учун барқарор қайта инвестициялашга лойиқдир. Лекин, шу 3 та ячейкадан биридаги бизнес ноодатий жозибадорлик имкониятига эга бўлса, у янада юқори инвестицион афзалликка эга бўлади ва янада агрессив стратегияга ёндашувдан фойдаланиш учун сигнал олади.

Матрицанинг ўнг томонидаги паст бурчагидаги 3 та катакда жойлашган паст бурчагидаги 3 та катакда жойлашган хўжалик бўлинмалари учун тавсия этиладиган стратегиялар бу одатда ҳосилни йиғиш ёки ўринни қайта тиклаш учун яхши потенциал имконият мавжуд бўлган ўта ўзига ҳос вазиятларда қисқартириш, бу “қайта ўйлаб кўриш ва қайта кўриш”, “инқироз”ни баъзи стратегияси турларидан фойдаланиш бўшлиши мумкин.

Жозибадорлик/рақобатдаги ўрни тўққиз катакли матрицани 3 та афзаллик томони мавжуд:

Мазкур матрица “ўсиш / улуш” матрицасига қараганда кучли концептуал асосга эга.

Биринчидан, у “юқори / паст” ва “кучли / кучсиз” тушучалари ўртасида оралиқ қийматларини жорий қилади.

Иккинчидан, у ўзгарувчан стратегик қийматларни янада кенг тўпламда фойдаланилади. БКГ матрицаси фақатгина 2 та кўрсаткичга асосланади: тармоқ ўсиш суръати ва бозорни нисбий улушига тўққиз катакли GE матрицаси хўжалик бўлинмаси рақобатдаги ўрни / кучлари ва тармоқни узок муддатли жозибадорлигини баҳолашда кўпгина омилларни ҳисобга олади.

Учинчидан, тўққиз катакли матрицада шу нарса энг муҳимки, у бизнес турлари бўйича корпорация ресурсларини ҳаракат йўналишини кўрсатади. Бу эса конкрет афзалликка эришиш ва ҳаммадан яхшироқ ҳаракат қилиш учун асос яратади.

Лекин БКГ матрицаси каби GE матрицаси ўзига хос стратегияларни ишлаб чиқиш бўйича реал тавсияларни таъминламайди; максимум матрица жозибадорлик рақобатдаги ўрни матрицаси қайси стратегияга йўналтириш керак деган саволга жавоб беради: агрессив кенгайтириш, химоя ва мудофаа ёки ҳосилни йиғиштириш қисқартириш. Бундай кўрсатма келажакда компания портфелини бошқариш учун қимматли ҳисобланиб шу билан бирга турли фаолият турлари ўртасида стратегик мувофиқлаштириш тўғрисидаги масалани эътиборга олмаслик, менсимаслик, ҳамда қандай стратегик ёндашувлардан ва ҳўжалик бўлинмаси даражасида қандай стратегик ҳаракатларни амалга ошириш масалаларини эътиборга олмайди.

Мазкур матрицани бошқа камчилиги бўлиб, ғалабага эришишга тайёр бизнес турларни аниқлаш мумкин эмас, чунки уларнинг тармоғи тез ўсиш босқичининг бошланғич фазасига ўтади.

Ўзбекистон Республикасида ички туризмни ривожлантириш мисолида «General Electric» компанияси матрицасини қўллаш.

Ҳозирги кунда бутун дунёда хизмат кўрсатиш соҳасидан келаётган даромад улуши жуда катта ҳисобланади. Шунинг учун ҳам дунё миқёсида хизматларнинг сони ва сифатини ошириш муҳим роль ўйнайди. Хизмат кўрсатишнинг ўзига хос, ажойиб турларидан бири бу – туризм фаолиятидир. Дунёда ҳеч бир давлат йўқки унинг тарихи, табиати, гўзал манзаралари, қадимий урф-одатлари, маданияти бўлмаса. Ҳар бир ҳудудда, давлатда бу фаолиятни олиб бориш мумкин. Бунга энг аввало инсонларнинг қизиқиши, хордиқ чиқариши, бўш вақтининг ёки ортиқча маблағнинг кўплиги туртки бўлади.

Туризм фаолиятининг ўзи иккига бўлинади:

1) Ички туризм – бу бир мамлакат ичида одамларнинг бир ҳудуддан иккинчи ҳудудга дам олиш, даволаниш, спорт, атроф муҳитни ўрганиш каби мақсадларда қисқа муддатли ҳаракатидир.

2) Ташқи туризм – энг нуфузли туристлик ҳаракат бўлиб, бир мамлакатга бошқа мамлакатдан келган туристларни қабул қилиш ва бошқа мамлакатларга туристлик хизматлар кўрсатиш. Ташқаридан туристларни қабул қилиш ва чиқариш. Туризм фаолияти орқали иқтисодиётнинг таркибий қисми сифатида туристлар қабул қилувчи мамлакатга даромад, валюта тушуми таъминланади, иш билан бандлик амалга оширилади.

Туризм фаолиятининг ички туризм шаклини афзалликларини кўриб чиқсак

1. Авваламбор маҳаллий аҳоли сони жуда кўпчилиқни ташкил қилади. Ташқаридан келган туристлардан тушадиган даромад катта ва қиммат бўлиши мумкин лекин ички аҳоли сони кўп арзон миқдорда хизмат кўрсатилса ҳам сон жихатидан кўплиги даромаднинг ҳажмини оширади;
2. Маҳаллий аҳолини ўз ҳудуди билан таништириш, ахборот бериш имконияти мавжуд.
3. Янги иш ўринлари пайдо бўлиб аҳолини иш билан таъминланиши;

4. Янги турдаги маршрутлар яратилиши, янги турдаги турлар яратилиши ва ривожлантириш имконияти; ва шу сингари кўплаб авзал томонлари мавжуд.

Кўплаб тадқиқотлар натижаси шуни кўрсатмоқдаки, маҳаллий аҳолининг кўпинча, соғломлаштириш, экологик, эгзотик ва тарихий, диний туризга бўлган эҳтиёжи катта. Шу сабабли ҳам аҳолининг талабларини инобатга олган ҳолда ички туризмни ривожлантиришни йўлга қўйиш керак.

Ички туризмнинг стратегиясини аниқлаб, кутилажак даромадларни кўриш мумкин. Бу стратегияни аниқлашда General Electric компанияси компанияси томонидан ишлаб чиқарилган “тармоқ жозибадорлиги – рақобатдаги ҳолат” матрицаси орқали аниқлаш афзаллик томонлари кўп.

Турнинг ўзига хос афзалликлари:

1. Бозорнинг усиш сурати яхшиланади;
2. Тармоқнинг фойдалилиги катта, чунки бу дам оладиган, табиат қўйнида сайр қилиш инсон соғлиги ва кайфиятига катта тасир курсатади;
3. Рақобат ҳолати бошида нисбаттан кам деярли йук бўлади, чунки купгина тур фирмалар ташки туризм билан шугулланади;
4. Мавсумийлик ички туризмда деярли бўлмайди;
5. Фаолият айланувчандир йил давомида ҳарактланади;
6. Нархлар маҳаллий аҳоли учун арзанлаштирлади;

Турнинг камчилик ва хавфлари:

1. Атроф муҳит, ижтимоий, ҳуқуқий ва демографик омилларнинг хавфлари;
2. Тармоқа кириш ва чиқишда хавф хатарларнинг содир бўлиши мумкинлиги;
3. Янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши ва кучайиши;
4. Истемолчиларнинг талабини узгариши;
5. Бозорнинг улуши камайиши ва бошқалар

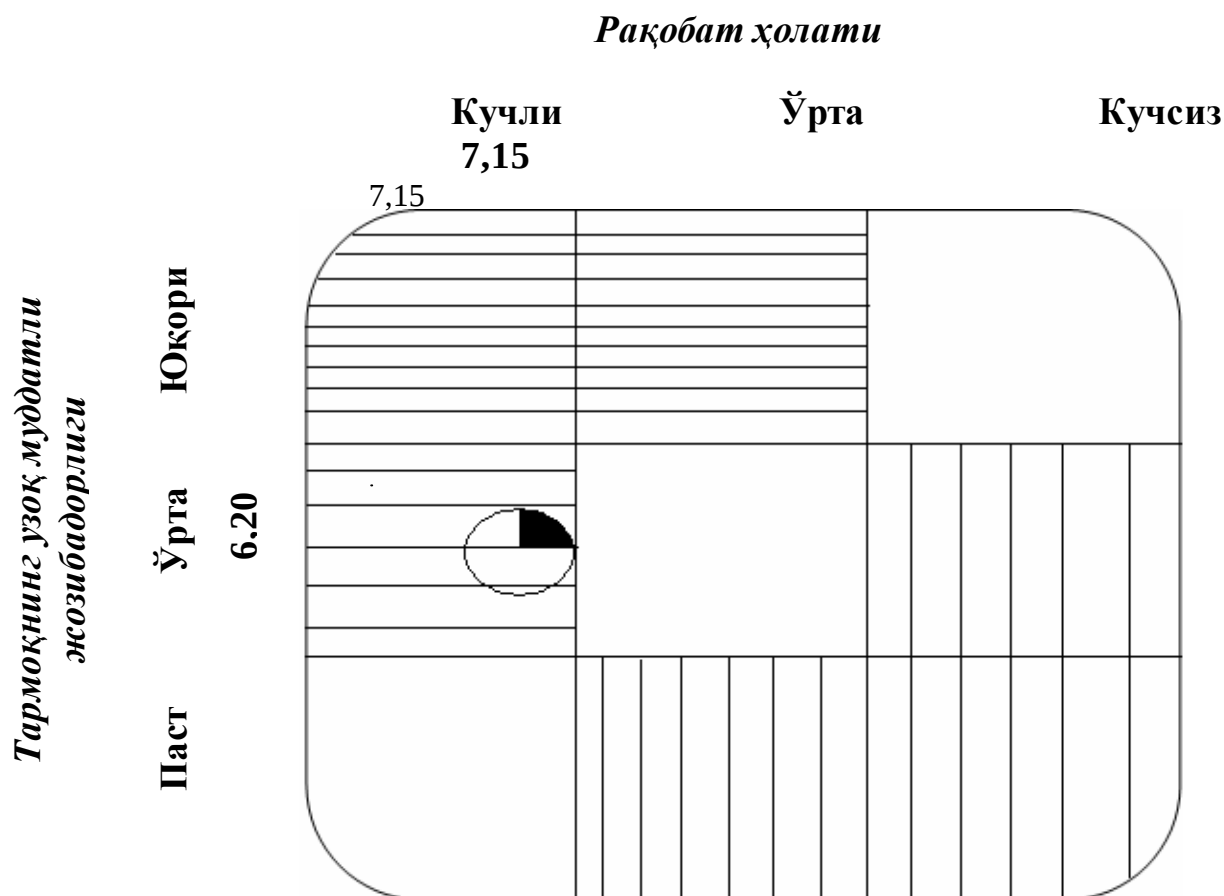
Тармоқнинг узок муддатли жозибадорлиги матрицанинг қўйидаги баҳолаш жадвали орқали аниқланади

Тармоқ жозибадорлиги курсатгичи	Вазни	Улуши	Тармоқни аниқ баҳолаш
Бозор улчами ва усиш суръати	0.15	5	0.75
Тармоқ даромадлилиги	0.20	7	1.40
Тармоқ фойдалилик чегараси	0.10	8	0.80
Рақобат интинсивлиги	0.10	4	0,40
Мавсумийлик	0.05	3	0.15
Капитал куйилмалар ва технологияга куйиладиган талаблар	0.10	4	0,40
Атроф муҳит, ижтимоий ҳуқуқий ва демографик омиллар	0.15	7	1,05
Мавжуд имконият ва таҳдидлар	0.15	6	0,95
Тармоқка кириш ва чиқиш тусиклари	0,15	2	0,30
Тармоқ жозибадорлигини баҳолаш	1,00	-	6,20

Тармоқнинг рақобатдаги ҳолати матрицанинг қуйидаги баҳолаш жадвали орқали аниқланади

Рақобатдаги ҳолат	Вазни	Улиши	Тармоқни аниқ баҳолаш
Бозорнинг нисбий улиши	0,30	8	2,4
Нисбий рақобатчилар фойда чегараси	0,15	9	1,35
Нарх ва сифат буйича рақобат килиш қобилияти	0,15	6	0,90
Бозор ва истимолчиларни билиш	0,10	5	0,50
Рақобат кучлар ва салбий тамонлар	0,20	6	1,20
Техник имконият даражаси	0,10	8	0,8
Рақобат ҳолатини баҳолаш	1,00	-	7,15

Ушбу баҳолаш жадвали ёрдамида аниқланган ички туризм фаолиятидаги узоқ муддатли жозибадорлиги ва рақобатдаги ҳолати «General Electric» компанияси матрицасининг талаби бўйича қуйидаги ҳолатни ифодалайди:



Бу матрицани таҳлил қиладиган бўлсак, бизнинг ички туримизнинг аҳамияти шундаки, у рақобатда кучли, чунки у билан ҳозирча рақобат қиладиган рақобатдошлар деярли йўқ. Тармоқ жозибадорлиги эса ўрта ҳолда, яъни рақобатдаги баҳомиз 7.15 тармоқ жозибадорлиги эса 6,20 билан баҳоланди. Бу кўрсаткичлардан йўналишнинг стратегиясини кўриб бунданда юқори кучли даражага эришиш мумкинлигини аниқлаш мумкин.

Ички туризмнинг ривожлантириш стратегиялари қуйидагиларидан иборат:

1. Ички «General Electric» компанияси матрицаси орқали корхоналарнинг фаолиятнинг келажаги ва ҳозирги кунини аниқ баҳолаш мумкин. Бу матрица бошқа матрицалардан ҳам афзаллиги шунда ,яни унда фаолиятнинг баҳосини ҳисоблаш мумкин. Бу матрицани ҳар хил соҳадаги, йўналишдаги корхона ва фирмалар учун қўллаш мумкин

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш жоизки, Ўзбекистонда ички туризмни ривожлантиришни оммавий тус олиши учун фақатгина юқорида кўрсатилган чора-тадбирлар етарли эмас, албатта. Бунинг учун туристлик таълим, тарбия, тарғибот, ташкилий- ҳуқуқий, ижтимоий-иқтисодий масалаларни ҳал қилишда бир ёқадан бош чиқариб, йўлимизда учраган барча камчиликларни бартараф этишимиз керак. Ватанимизда ички туризмнинг тараққиёт салоҳияти ниҳоятда катта ва уни жадал суръатлар билан ривожлантириш учун барча имкониятлар майжуд. Фақат бу салоҳият ва имкониятлардан жаҳонда ички туризми тараққий этган мамлакатлар тажрибасига таянган ҳолда, оқилона фойдаланиш ҳамда илмий асосда хатоларсиз амалга ошириш лозим.

Ҳозирги кунда, Ўзбекистон Республикаси “Ўзбектуризм” Миллий компанияси томонидан юқорида зикр этилган ички туризмни ривожлантириш чора ва тадбирларини, Ўзбекистонда ички туризмни ривожлантириш Концепциясида кўрсатилган вазифаларни амалиётда тадбиқ этиш ишларини бошлаб юборди. Ўзбекистонда ички туризмнинг ривожланиши, нафақат маънавий илм- фан, маданият, маърифат, табиатни муҳофаза қилиш, ички туристларни Она табиатимизга жалб этиш, қизиқтириш, ноёб жойлар, урф одатлар , маданият, санъат дунёсини сақлаш ва давом эттириш муаммоларини ҳал қилишга, балки шу билан бирга иқтисодий масалаларни - маҳаллий ҳалқнинг ижтимоий шароитини яхшилаш, уларни янги иш жойлари билан таъминлаш, ҳамда Ватанимизнинг валюта заҳирасининг бойишига катта ҳисса қўшади.

Ҳозирги кунда ички туризмни ривожлантиришда куплаб тарихий жойлар,мехмонхоналар реконструкция қилинди, куплаб кунгил очар масаканлар, истирохат боғлари,театр,кино театрлар ва бошқа хизмат курсатиш жойлари қурилмоқда. Куплаб тур фирмалар фаолиятини айнан ички туризмга боғлаб янги турлар ишлаб чиқиб маҳаллий аҳоли учун хизмат курсатмоқда.

Ўзбекистонда ички туризмни ривожлантиришда General Electric компанияси матрицасини қўллаш орқали тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлигини ва тармоқнинг рақобатдаги ҳолатини баҳолаб кўриб чиқдик. Келажакда ушбу матрицани қўллаш турфирмалар учун жуда қулай ва у орқали турфирманинг стратегиясини аниқлаш мумкин.

Таянч сўз ва иборалар: General Electric, тармоқ жозибодорлиги/рақобатдаги ҳолат матрицаси, кучлар/рақобат ўрнини баҳолаш омиллари, рақобат қуввати, бозор ҳажми ва тахминий ўсиш, мавсумий ва циклик тебраниш, технологик ҳолат, рақобат интенсивлиги, тармоқ даромадли, тармоқ жозибодорлигини баҳолаш.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. «Тармоқ жозибодорлиги/рақобатдаги ҳолат» матрицасининг афзаллиги нимадан иборат?
2. Жозибодорликни барча омилларини аниқ баҳолаш қандай амалга оширилади?
3. Кучлар/рақобат ўрнини баҳолаш омиллари қандай амалга оширилади?
4. Жозибодорлик/рақобатдаги ўрни матрицасининг таҳлили нимадан иборат?
5. Матрицанинг юқори чап қисмидаги 3 та катаклар вазият нимани кўрсатади?
6. Матрицанинг ўнг юқори бурчагида диагональ бўйича чапда жойлашган 3 та ячейкадаги вазият нимани кўрсатади?
7. Матрицанинг ўнг томонидаги паст бурчагидаги 3 та катакда жойлашган вазият нимани кўрсатади?
8. Ўзбекистон Республикасида ички туризмни ривожлантириш мисолида «General Electric» компанияси матрицасини қўллаш қандай амалга оширилади?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
2. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
3. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
4. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
5. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
6. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
7. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие М.; 2001.
8. Тухлиев И.С. Стратегическое планирование. Учеб. пособие Т.; 2004.
9. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
10. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
11. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
12. Интернет сайтлари:
- <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>

8. ТУРИЗМ КОРХОНАЛАРИДА ИННОВАЦИОН СТРАТЕГИЯЛАРНИ ТАНЛАШ

Режа:

- 8.1. Туризмда инновацион стратегияларнинг моҳияти
- 8.2. Инновацион фаолиятнинг асосий йўналишлари ва туризм корхоналарининг инновацион стратегиялари
- 8.3. Туризмда инновацион дастурлар ишлаб чиқаришнинг асосий босқичлари ва уни амалга ошириш
- 8.4. Ўзбекистоннинг туризм соҳасида фойдаланадиган стандарт ва махсус дастурлар

8.1. Туризмда инновацион стратегияларнинг моҳияти

Туризм билан боғлиқ бўлган фаолиятнинг турли соҳалардаги янги технологик ўзгаришларга туристик корхоналарнинг ўз вақтида мослашиши фаолият натижаларида янги иш методларини яратиш ва такомиллаштириш қobiliяти корхона фаолиятни давом эттириш учун зарур шарт ҳисобланади. Инновацияларни жорий этиш зарурияти, рақобат курашини ва бозорнинг бошқа қатор талабларини рағбатлантиради. Улардан фойдаланишнинг яна бир муҳим жиҳати замонавий шахс руҳиятидаги ўзгаришлар, ўзгариб турадиган истеъмолчи талаб истак ва хоҳишлари, демографик, иқтисодий ва ижтимоий тартибларининг ўзгариши билан изоҳланади.

Стратегик бошқаришга қарашларни замонавий тизими ижтимоий ва иқтисодий тараққиётдаги ўзгаришлар таъсири остида шакллантирилди ҳамда қайта ташил этилди. Стратегия туризм фирмасининг ташқи муҳит талабаларига реакцияси сифатида фирма салоҳиятидан фойдаланиш ва тараққиёт воситаси ҳисобланиб, унинг рақобатбардошлигини сақлаб қолиш ва кучайтиришнинг асосий шarti ҳисобланади. Мазкур реакцияни тушуниш ва баҳолаш ўртасидаги фарқ тушунчанинг турли хил таърифларда фойдаланиши билан белгиланади.

1990 йилларнинг ўрталарида туристик талабда қўйидаги янги тенденциялар вужудга келди:

- туристлар хатти-ҳаракатлари стереотипининг ўзгариши. Туристлик ташрифлар мотивациясида дам олишни фаол шакллариининг таъсири кучайди, туризмни замонавий турлари сафига экзотик турлар кира бошлади, туристик ташрифлар мотивацияси қониқишга бўлган талаб ва таассуротлар ўзгаришида акс этади;
- саёҳат қилувчиларни ёш таркибининг яъни туристларни умумий таркибида ёши ўтган шахслар улушини ортиши талабни индивидуаллаштириш ва махсуллаштиришни талаб қилмоқда. Туристлар аксарият ҳолларда ўзларининг шахсий хоҳиш-истаги бўйича танланган яққа ташрифларни афзал кўрадилар. Ҳаммага маълум бўлган ва “аҳоли гавжум” курортларга гуруҳли турлар кўпчиликини эндиликда қониқтирмайди. Шу сабабли, туристлик фирмалар барча туристлар учун ўз маҳсулотини йўналтирмайди, балки, миждларни аниқ мақсадли гуруҳларини қондиришга йўналтиради. Умумий туристик ташрифлар таркибида чет элга бўлган ташрифлар сонини

ортиши билан бирга, бир вақтнинг ўзида мамлакат ичкарасидаги туристлар сонини камайтириш тенденцияси кузатилади;

- истеъмолчи-турист фикрини экологиялаштириш. Атроф-муҳит билан инсоният жамиятини узлуксиз бирлигини англаш юз беради, натижада экологик турларга бўлган талаб ортади;
- туристик ташрифлар давомийлиги ва частотасининг ўзгариши. Саёҳатлар частотаси узоқ муддатли бўлиб, уларни давомийлиги эса камайиш тенденциясига эгадир. Бундай вазият “интерваллар” билан саёҳат қилиш деган номни олди. Бунинг сабаби, аввалло асосий таътилни бўлаклашга бўлган истеъмолчиларни интилиши билан изоҳланади. Интерваллар билан саёҳат қилиш туризм соҳасидаги кескин бўлган муаммолардан бирини ечишга, яъни туризм корхоналари фаолиятидаги номуамумий тенгсизликни бартараф этишга ёрдам беради;
- сервис (хизмат кўрсатиш) даражасига туристлар талабининг ошиши, туристлар янада саводли ва тажрибали бўлиб, натижада яна ҳам талабчанроқ бўлишди;
- туристик дам олишни интенсификациялаш экскурсияларни турли сайрлар ҳамда учрашувлар билан бойитишни талаб қилмоқда.

Мазкур факторларнинг таъсири шунга олиб келадики, ҳозирги шароитда инновациялар туристик корхоналар учун бозорда яшаб қолишнинг асосий шarti бўлиб қолмоқда.

Янгиликлар бозор эҳтиёжининг ўлчови бўйича жорий этилишида менежер унинг зарурияти ва мақсадга мувофиқлигини олдиндан кўра билиши керак. Мазкур соҳадаги ишлар доирасида қуйидагилар тавсия этилади:

- исталган бозор улушини таъминлаш учун зарур бўлган товар хизматларни аниқлаш;
- эскирган товар ва хизматларни ўрнини босувчиларини аниқлаш инновациянинг фирма фаолиятининг барча соҳаларига жорий қилиш (реклама ва ҳоказо);
- инновациянинг қисқа ва узоқ муддатли дастурлари мувозанатини сақлаш (фойдани қандай ошириш керак? мавжуд маблағлардан қай тарзда самарали фойдаланиш мумкин? ва ҳоказо)

Ҳозирги вақтда хизматлар ишлаб чиқаришда инновациянинг қуйидаги асосий хилларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- янги турдаги техника, қурилма мослама, инструментлар ҳамда хизмат кўрсатишда меҳнатнинг техник-технологик усуллари билан боғлиқ инновациялар. Замонавий хизматлар соҳасига ягона сезиларли тенденциялар, компьютер техникасини жорий қилиш, мижозлар билан ишлашни енгиллатувчи ахборот технологиясини тадбиқ этиш ;
- ташкилий-технологик хизматларнинг янги турлари, хизмат кўрсатишнинг янада самарали шакллари ва меҳнатнинг ташкилий-меъёрлари билан боғлиқ инновация тури ҳисобланади;
- бошқарув менежментнинг шакл ва усулларида фойдаланувчи ташкилотнинг ички ва ташқи алоқаларини такомиллаштиришга йўналтирилган инновациялардир;

- комплекс, бир вақтнинг ўзида сервис фаолиятининг турли жиҳат ва томонларини қамраб олувчи инновация туридир.

Ҳозирги вақтда туризм соҳасида инновацияларни янги туристик маҳсулотни яратишга ёки мавжудларини ўзгартиришга қаратилган, янги бозорларни ўзлаштиришга, илғор ахборот телекоммуникацион технологиялардан фойдаланишга, туристик, транспорт ва меҳмонхона хизматларини тақдим этишни олдиндан бронлаш (банд қилиш)ни такомиллаштиришга, туристик корхонанинг фаолиятига ташкилий-бошқарувнинг замонавий шакллари жорий қилишга йўналтирилган фаолиятлар натижаси сифатида тушуниш керак.

8.2. Инновацион фаолиятнинг асосий йўналишлари ва туризм корхоналарининг инновацион стратегиялари

Туризм корхоналари инновацион фаолиятининг асосий йўналишлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- одатдаги хизматларни кўрсатишда янги техника ва технологиялардан фойдаланиш;
- янги хусусиятли янги хизматларни жорий этиш;
- олдин фойдаланилмаган янги туристик ресурслардан фойдаланиш;
- хизмат кўрсатишда ва истеъмолни ташкил этишда одатдаги туристик хизматларни ўзгартириш;
- туристик хизмат ва товарлар сотишни янги бозорларини аниқлаш ҳамда улардан фойдаланиш.

Янгиликни жорий этишда туризм корхонаси қуйидаги инновацион стратегиялардан бирини танлаб олади:

- ҳужумкор стратегия (бозорни янги соҳаларига ва бозор истиқболларига йўналтириш);
- ҳимояланиш стратегияси (рақиб фаолияти натижалари таҳлил қилингандан кейингина бозорга чиқиш);
- ҳазм қилувчи стратегия (янгиликларни бошқа компаниялардан харид қилиш);
- оралик стратегия (рақобатчилар ўртасидаги бозор ўрнини тўлдириш);
- бозорни яратиш (бозорни кенгайтирувчи янгиликларни жорий этиш);
- қароқчилик стратегияси (бозор фаолиятини камайтирувчи янгиликларни жорий этиш);
- мутахассис-дастурчиларни жалб қилиш.

Қоидага кўра, инновацион жараёнлар жорий этишни менежерларнинг қайси таркибий бўлинмаларда ишлов беришидан қатъий назар ишлаб чиқариш, ташкилий-технологик, маркетинг ва бошқарув фаолиятининг турли томонларини қамраб олади. Менежерлар, маркетинг бўйича мутахассислардан ташқари, инновацион жараёнларга оддий ходимлар ҳам туризм корхонасининг барча персонал ходимлари ҳам бевосита алоқадор ҳисобланади. Бундай вазиятда жорий этиш жараёни вертикал равишда юқоридан пастга йўналтирилади.

Агар янгиликлар муваффақиятли жорий этилса унда мазкур вертикалга истеъмолчилар ҳам қўшалади. Бу ҳолатда янгиликлар янада кенгрок тарқалиш имкониятини касб этади: янгиликларни муваффақиятли туризм корхонасига сотиш ҳажмини оширишга, миждлар сонини орттиришга имкон беради ва бир вақтнинг ўзида рақибларда ҳам мазкур муваффақиятни такрорлаш истагини уйғотади.

Туризм амалиётига инновацияларни жорий этишни мураккаблигини англаган ҳолда менежерлар инновацияларни ўзлаштиришни барча жараёнини режалаштиришлари ҳамда унинг бориш жараёни ва натижаларини диққат билан кузатишлари зарур. Бизнинг фикримизча, уларга ёрдам тариқасида таклиф этиладиган инновацион дастур ишланмалари катта рол ўйнаши мумкин.

8.3. Туризмда инновацион дастурлар ишлаб чиқаришнинг асосий босқичлари ва уни амалга ошириш

Инновацион дастур «техник-маркетинг сиёсат» тизимини муваффақиятли фаолиятини таъминлайди, унда маркетингни роли ахборот таъминотида ҳамда эришилган натижаларни баҳолаш тизимини шакллантиришда ва бош мақсадларни белгилашда иштирок этишда намоён бўлади.

Инновацион дастурларни мавжудлиги туризм корхонасини ресурсларидан фойдаланишни енгиллаштиради, мақсадга эришиш учун янада мақбул воситаларни танлаш имконини беради ҳамда ташқи муҳитнинг таъсири натижасида келиб чиқадиган хавфни анча камайтиради.

Инновацион дастурни ишлаб чиқишни асосий босқичлари ва уни амалга ошириш чизмада кўрсатилган.



Етакчи инновацияларни ўрганиш ва ишлаб чиқариш жараёнида олимлар ва менежерларни узвий ҳамкорлиги, компанияни умумий мақсадларга эришиши учун ўзаро алоқалари ўта муҳим ҳисобланиб унинг бозордаги ўрнини мустаҳкамлашга имкон беради.

Иновацион дастурларни саралашда новатор-туризм корхоналари тўғри фундаментал инновацион дастурларни танлаб олиши зарур. Қандайдир лойиҳалардан бирига тўхталишдан олдин, туризм корхоналари уларнинг ўзлари фаолият кўрсатадиган умумий иқтисодий муҳитни ҳисобга олишлари зарур. Улар ўз ресурсларини қисқа муддатли маҳсулот хилма-хиллигига қаратмасдан ўз қудратини кенгайтирилган ва узок муддатли лойиҳаларга сарфлашлари ҳамда уларни жорий этишдан каттагина натижаларга эришиш ва реал фойда олишга қартилган бўлиши керак.

Кўп ҳолларда инновацион дастурлар корхона фаолиятини узок муддатли режалаштириш билан боғлиқ бўлади. Бизнинг фикримизча, туризм корхоналари лойиҳа тўғрисида қарорлар қабул қилишдан олдин уни учта позиция бўйича кўриб чиқиши мақсадга мувофиқдир:

- мумкин бўлган технологик тўсиклар;
- рентабелликка таъсир кўрсатувчи иқтисодий муҳит омиллари;
- унинг технологик ва иқтисодий амалга оширишга эришиш учун лойиҳалар устида ишлаш давомийлиги.

8.4. Ўзбекистоннинг туризм соҳасида фойдаланадиган стандарт ва махсус дастурлар

Янада илғор туризм фирмаларида шундай ишонч мавжудки, у ёки бу лойиҳани қабул қилишда улар ўз олдига шундай мақсадни қўядики, уни категорияларга бўлишга нисбатан мақсадларни аниқлаш ва тавсифлаш янада фойдалидир. Шу тарзда, мақсадларни шакллантириш инновацион дастурларни танлаш жараёнида устувор ҳолатни белгилайди.

Умумий мақсадлар – тармоқдаги барча технологик ўзгаришлар ва янгиликлардан хабардор бўлиши, уларга мос келиши, бозорда рақобатбардошли бўлиши зарур.

Хусусиятли мақсадлар туризм корхонаси етакчи бўлган фаолият соҳаларини танлаш, бунда қуйидагиларни англаши зарур:

- туризм компанияси барча соҳаларда ҳам етакчилик позициясини эгаллай олмайди;
- шундай чегара мавжудки, маълум муаммони ечиш бўйича исталган хатти-ҳаракатлар рақобатга олиб келмайди;
- битта, аниқ қайд этилган маълум мақсадга эришиш учун кучли ҳаракатланиш, бунда ярим куч билан кенг қамровли вазифаларни қамраб ишлашга нисбатан барча зарурий ресурслардан фойдаланиш талаб этилади.

Туризм соҳаси замонавий компьютер технологиялари каттагина фойда олиб келадиган иқтисодиёт секторларидан бири бўлиб ҳисобланади. Тошкент ва Самарқанд шаҳарларидаги йирик турфирмаларда (Планета тур, Жаннат ороми, Ориент вояж, Ясмина тур) анкета сўрови ўтказиш натижалари уларнинг офисларида асосан **MS Office** стандарт таъминот дастуридан фойдаланиши маълум бўлди. (Диаграмма 8.1.)

MS Word дастури асосан иш юритиш ёзишмаларида, прайс-варақа ва йўлланмаларни шакллантиришда, турли хил бланкалар ва бошқа ҳужжатларни тайёрлашда фойдаланилади.

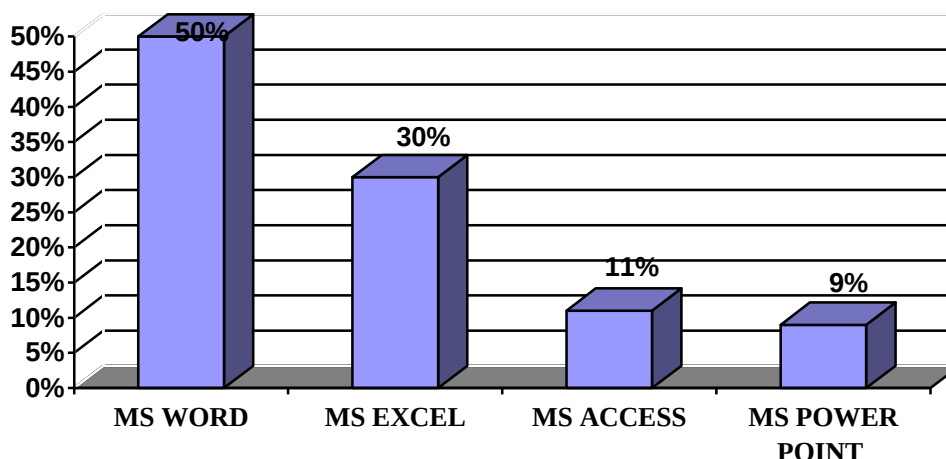
MS Excel дастури асосан турларнинг қийматини ҳисоблашда фойдаланилади. Масалан, турларнинг ҳисоб-китобини тезлатиш мақсадида Тошкентдаги Планета Тур фирмаси ходимлари томонидан нархларнинг ҳисоб-китоб шаблони тузилган. Шунингдек, **MS Excel** дастурида туристик компаниялар маркетинглари бозорни маркетинг тадқиқотларида, жадваллар тузишда, ҳисоботлар тайёрлашда, ундан ташқари расмлар ва диаграммалар тайёрлашда фойдаланилади.

MS Access дастури ҳамкор турагентлар ва истеъмолчилар ҳақидаги маълумотларни ҳамда турли хилдаги маълумотлар базасини яратиш ва ишлатишда фойдаланилади.

MS Power Point дастури ходимлар томонидан ўз фирмасини ёки меҳмонхонасини тақдимотини ўтказишда фойдаланилади.

Диаграмма 8.1.

Туризм фирмалари офисларида стандарт таъминот дастуридан фойдаланиш ҳолати



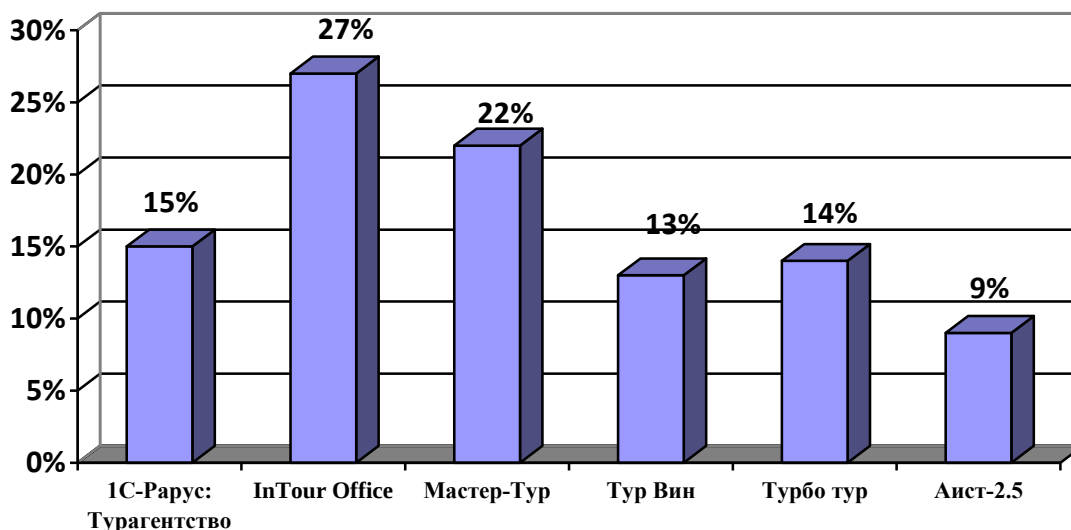
Юқорида кўрсатилган стандарт дастурларидан ташқари ҳозирги пайтда туристик фирмаларда 30 дан ортиқ махсус дастурлар таъминоти ҳам мавжуд.

Бу дастурлар турларнинг тўловларини назорат қилиш, транспорт ва меҳмонхоналардаги вақтнинг календар ҳисобини олиб боришда ҳамда турли хилдаги анкета ва туристлар рўйхатини расмийлаштиришда фойдаланилади.

Ўзбекистоннинг туризм хизмат бозорида 10 га яқин турфирмаларнинг фаолиятини автоматлаштирийдиган дастурлар қўлланади. Улардан энг кўп фойдаланиладиган дастурлар қуйидагилар: “1С-Рарус: Турагентство”, “InTour Office”, “Мастер-Тур”, “Само-Тур”, “ТурВин”, “Турбо-тур”, “Аист-2.5” ва бошқалар.

Ўзбекистоннинг туризм сервисда қўлланиладиган махсус дастурлар таркиби ва тузилиши қуйидаги 8.2. диаграммада кўрсатилган.

Диаграмма 8.2.



Бу дастурларни қўллаш турли нархларга эга бўлиб, жумладан, Ўзбекистон хизмат бозорида 500\$ дан 1500\$ гача бўлиши мумкин.

Меҳмонхоналарни резервлаш ва жойларни олдиндан банд қилиш тизими, авиабилетлар ва бошқа транспорт воситаларига билетлар сотиш тизими, круизлар ва ҳ.к. Бугунги кунда булар Ата-deus, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo каби йирик тизимлар бўлиб, улар Internet да ўз вакилларига эга. Бундан ташқари, Internet технологиялари туризм фирмаларига факсларни жўнатиш ва халқаро телефон сўзлашувларига сарфланадиган харажатлар ҳисобидан каттагина маблағларни иқтисод қилишга имконият беради.

Масалан, Туркияга бир варақ факсни жўнатиш нархи 2.5 доллар (1 минутнинг нархи) ни ташкил этса, худди шу саҳифани E-mail электрон почтаси билан жўнатиш – 0.1 доллар миқдорида ҳақ олинади. Бундан ташқари бошқача усул ҳам мавжуд, E-mail каналларидан фойдаланиш, яъни бир ойда 5 доллар сарфлаб ўз почта кутингизни электрон почтасини очиб ҳар килобайтига 1 центдан (Россия ва СНГ давлатларида) 5 центгача (жаҳон бўйича) тўлаб чекланмаган миқдордаги маълумотларни қабул қилишингиз мумкин. "Relcom" фирмаси орқали рўйхатдан ўтказиш қийматларини ҳисобга олиб (20 доллар) бунга ўхшаш харажатлар 25 мартага, баъзи ҳолатларда 100 ва ундан ҳам кўпроқ маротаба камайтирилиши мумкин.

Бошқа мисол, жаҳон бўйича отелларни брон қилиш (олдиндан жойни бронлаш)га имкон берувчи Worldhotel тизими ва жаҳоннинг турли шаҳарларидаги метролар схемаси, поезд жадваллари, билетларни сотиш бўйича вертиуал агентликлар, авиакомпаниялар тўғрисида, машиналарни ижарага олиш, круизлар ва кўпгина бошқа нарсалар тўғрисидаги маълумотларга эга бўлган ABC Travel Center тизими шулар жумласидандир. Бундай тизимлардан кўп ҳолларда вақти ўтиб бораётган йўлланмани ёки авиачипталарни 20-50% гача арзон ҳарид қилиб олиш мумкин.

Янги технологиялар оқими натижасида турхизматлар бозорини интенсив қайта таркиблаш амалга оширилмоқда. Бунда муомала қиймати тезда тушиб кетди. Бу эса олдин улар учун мумкин бўлмаган яъни агентликларга хизматлардан 2-3 кишини фойдаланиш имкониятини берди. Бу дегани унча катта бўлмаган турагентликлар йирик ташкилотлар билан жиддий рақобат курашга кириша оладилар. Бунга мисол сифатида "TISS" немис фирмасини олишимиз мумкин. 2007 йилда икки киши авиачипталар савдоси билан шуғулланиб 140 млн. немис маркаси миқдорида оборотни таъминладилар ва шунга яраша фойда олишди.

Таянч сўз ва иборалар: Туризмда инновацион стратегиялар, инновацион фаолият, туризмда инновацион дастур, "1С-Парус: Турагентство", "InTour Office", "Мастер-Тур", "Само-Тур", "ТурВин", "Турбо-тур", "Аист-2.5", Ата-deus, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo, MS Access, MS Excel, MS Word, MS Power Point.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Туризмда инновацион стратегиянинг моҳияти нимадан иборат?
2. Туризм корхоналари инновацион фаолиятининг асосий йўналишларига нималар киради?
3. Туризм корхоналарида қандай инновацион стратегиялар мавжуд?
4. Хизматлар ишлаб чиқишда инновациянинг қандай асосий хиллари мавжуд?
5. Туризмда инновацион дастурларни ишлаб чиқишни асосий босқичлари ва уни амалга ошириш шималардан иборат?
6. Ўзбекистоннинг туризм соҳасида қандай стандарт ва махсус дастурлардан фойдаланмоқда?
7. Туризм талабида қандай янги тенденциялар юзага келди?
8. Жаҳон бўйича маҳмонхона-отелларни брон қилиш бўйича дастурлардан мисоллар келтиринг.

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009
2. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
3. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
4. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
5. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
6. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
7. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
8. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
9. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
10. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
11. Интернет сайтлари:
- <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>

9. ТУРИСТИК ФИРМАЛАР СТРАТЕГИЯСИНИ ТАЙЁРЛАШ ХУСУСИЯТЛАРИ

Режа:

9.1. Турфирмаларда ўтказилган сўров натижалари

9.2. Турфирма фаолиятининг асосий муаммолари

9.3. «Балхаш Тур» туристик фирмасининг асосий стратегиялари

9.1. Турфирмаларда ўтказилган сўров натижалари

Хар қандай стратегияни биринчи марта ишлаб чикувчи туристик фирма уни инновация сифатида кўриши ва ушбу фирманинг ташқи муҳитга мослаша олишининг янги усули деб тарифлаши мумкин. Ўз стратегиясини шакллантирувчи фирма унинг учун янги бўлган усуллардан фойдаланиш зарурияти билан тукнашади. Фирма ўз мақсадига эришишга қаратилган стратегия инновацион ҳолатда намоён бўлади. Стратегияни кўриб чиқиш жиҳатларини солиштирган ҳолда унинг ажратилган таркиблар ҳолатини баҳолаб, стратегияни қай даражада янги бўлганлигини тушуниш мумкин.

Тадқиқот қилинган 27та туристик фирма фаолияти тезкор режалаштириш асосида амалга оширилмоқда. Стратегик бошқаришни қабул қилмайдиган фирманинг иш юритиш мазмуни, моҳияти билан стратегик ва тезкор режалаштиришни бир-бирига зид қилиб қуяди.

Стратегия - фирманинг ташқи ва ички муҳитидаги хавф тугдирадиган, унинг фаолияти учун янги имкониятлар яратадиган хилма хил ўзгаришлар шароитида ривожланишига қаратилгандир.

Менежернинг аниқ ҳаракати бошқариш кўринишларини қарама-қарши бўлишига йул қўймайди. Мақсадлари, услублари ва вақт улчамлари билан фарқланадиган стратегик ва тактик бошқаришни менежер амалга оширади. Шунингдек, фирманинг истикболдаги ҳолати, хавф-хатарлар, имкониятлар таҳлилида жорий рентабелликни таъминлаш жараени ҳисобга олинади. Фирманинг ўрни ва рақобат таҳлилинини ўтказишда фирманинг жорий ҳолатидан келиб чиқиш зарур. Диверсификация йўллари таҳлилинини ўтказётганда фаолиятнинг ҳақиқий ҳолатидаги камчиликлар таҳлили муҳим ҳисобланади. Агар стратегияни фақат иқтисодий фаолиятнинг ташқи муҳитдаги олдиндан кутиладиган ўзгаришларга мослашиш деб тушунсак, бошқариш усуллари бир-биридан кескин фарқ қилади.

Туристлик фирмалар асосий эътиборни ўзининг ташқи муҳитини ўрганишга қаратади. «Туристлик хизматлар бозорида рақобатни белгиловчи кучларини кўрсатинг» деган саволга жавобларнинг 32% - ҳақиқий рақибларни; 29% - харидорларнинг бозордаги яқка ҳокимлиги; 21% - етказиб берувчиларнинг бозор устунлигини; 8% - ўрнини босувчилар (худди ўша эҳтиёжни бошқа усуллар билан қондириш) пайдо бўлиш хавфларини кўрсатишди. Туристлик тармоқда юқорида кўрсатилган кучлар таъсири - рақобатнинг тезкор ривожланиши ва фирмалардаги мавжуд афзалликлар «эскиришига» шароит яратади. Ташқи муҳит таҳлили фирмаларга хавф-хатарлар ва имкониятларнинг пайдо бўлишини ўз вақтида пайқаш, қутилмаган

холомлар пайдо бўлишига қарши зарур режаларни ишлаб чиқиш имконини бериб, салоҳиятли хавф-хатарларини фойдали имкониятларга айлантиришга ҳаракат қилиш лозим. Туристлик фирма раҳбарларидан (эгаларидан) олинган маълумот, уларнинг фаолиятидаги асосий муаммолар аниқланди, жумладан 66,8% жавоблар туристик фирмалар фаолиятининг асосий муаммоси солиқ сиёсатининг нобарқарорлиги ташкил этиши қайд этилган. Бунинг асосий сабаби, фирма фаолияти даражасидаги ҳуқуқий меъёрларнинг такомиллашмаганлигидан далолат беради. Шунингдек, мавжуд солиқ кодексида туризмдаги четга саёҳатга чиқиш борасидаги нарх-навога қушилган қўшимча қиймат солиғини тўлаш курсатилмаган, яъни уни турнинг жами ҳисоби бўйича тўлаш керак-ми ёки бўлмаса хизматлар учун олинган тўлиқ ва хорижий шахсларга хизмат кўрсатиш борасидаги баҳолар ҳисоби ўртасидаги фарқдан тўлаш лозимлиги аниқ белгиллаб берилмаган. Бу хусусиятларни белгиловчи изоҳлар Ўзбекистон Республикасининг Солиқ кодексида белгилаб берилмаган. Бундан ташқари, туристик фирма ва турист ўртасидаги пулли хизматларни кўрсатиш тўғрисидаги шартномани тавфсилловчи Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролар кодексининг 703-моддасидаги зиддиятлар бартараф қилинмаган.

9.2. Турфирма фаолиятининг асосий муаммолари

Турфирма фаолиятининг асосий муаммоларига қўйидаги жавоблар олинди туристик хизматлар бозорида юқори рақобат - 60,8 % , давлат томондан туризмни ривожлантиришга кўмак етарли бўлмаган - 55,0 % , ўз маблағларининг етишмовчилиги - 51.7 % , истеъмолчининг тўлов қобилиятсизлиги - 49% каби омилларни курсатишди.

Муаммоларнинг муҳимлиги туристик бозорда ҳар хил муддат давомида ишлайдиган фирмалар томонидан тақдим этилмоқда. Бир йилдан кам ишлайдиган фирмалар энг кучли рақобатга учрашмоқда. Беш йилдан кўп амал қилувчи фирмалар бу муаммони тўртинчи ўринга қўйган, ёш фирмалар эса камроқ давлат кўмагига ишонч ҳосил қилишади (дастлабки муаммолар ўртасида бешинчи ўрин), шу билан бирга ўз кучига ишонган фирмалар муҳимлиги бўйича бу муаммони иккинчи ўринга қўйишган.

Жадвал 9.1.

Туристлик фирмалар фаолиятидаги асосий муаммолар (мувофиқ гуруҳлар бўйича жавоб берувчиларнинг сонидан фоиз ҳисобида)

Муаммо сифатида таъкидланган	Жами фирмалар дан	Шу жумладан фаолият даври бўйича фирмалар		
		1 йилдан кам	2-5 йил	5 йилдан кўп
Солиқ сиёсатининг нобарқарорлиги	66,8	58,5	67,7	70,9
Туристлик хизматлар бозоридаги юқори рақобат	60,8	61,1	63,5	54,3

Давлат томонидан туризм ривожланишига етарлича ёрдам бермаслиги	55,0	46,5	53,5	64,8
Ўз пул маблағларнинг етишмовчилиги	51,7	51,8	51,1	53,0
Истеъмолчиларнинг тўлашга қодир эмаслиги	49,0	49,8	48,8	56,3
Туристлик фаолиятни тартибга келтирадиган ҳуқуқий ва меъёрий ҳужжатларнинг етишмаслиги	41,6	38,9	41,5	44,1
Туризм инфратизилмасинг қониқарсиз ҳолати	35,0	31,3	33,3	41,7
Сармояларнинг танқислиги	20,0	20,8	19,1	21,5
Малакали ходимларнинг етишмаслиги	14,0	18,7	13,1	12,6
Юқори тижорат фоизи	9,0	10,2	9,7	6,5
Жавоб беришга қийналганлар	2,6	4,4	2,5	1,7

Бозор таҳлилининг асосий жихатлари - туристик йўналишлар, вақт даврлари, асосий рақиблар бўйича унинг жорий ва кутиладиган ҳажмини баҳолаш ҳамда олдиндан ўрганиш билан боғлиқ. Илмий адабиётларга мувофиқ тегишли ихтисослашган услубиятлар йўқ. Аксарият фирмалар фирмаларнинг ҳўжалик фаолиятини таҳлил қилишда анъанавий ёки такомиллашган услублардан фойдаланади. Аммо улар рақиб мақсадини, вазифаларини, хилма хил йўналишлар бўйича фаолият афзалликларни ва истикболларни аниқлашга имкон яратмайди. Фирмалар ўз рақибларини ўрганиш учун махсус технологиялар шакллантириш бўйича тажриба мавжуд.

Туристлик фирмалар рақиблар фаолияти юзасидан вужудга келувчи хавф-хатарлар ёки қулай имкониятлар борлигини асосли исботлашга ҳаракат қилишадилар. Бу фирма ишларнинг ҳолатига рақиблар ҳаракатларининг кутилажак таъсирини ва рақиблар салоҳиятини баҳолашга, зарурий хатти-ҳаракатларни бажариш учун, қолган вақт заҳирасини баҳолашга имкон беради. Суров ўтказилган фирмаларнинг 33% стратегик гуруҳлар хариталарни, фирмадаги рақобат афзалликларнинг кесимларини, Бостон маслаҳатчи гуруҳнинг матрицаси орқали ва SWOT - таҳлилин (шаклланишнинг ҳар хил даражаси билан) бажаради.

Мисол учун «Балхаш тур» туристик фирмаси 2009 йилда ривожланишнинг ўз стратегиясини ишлаб чиқди ва уни амалга оширишга киришди. Фирма муваффақиятли ривожланмоқда, зарурий материал-техникавий ва касбий базага эга. Аммо у талабнинг мавсумий тебранишларга бўйсинади, қимматли реклама фаолиятини амалга оширади, айрим туристик йўналишлар бўйича юқори харажатларга эга. Иккинчи жадвалда буюртмачилар портфелидаги жойлашув

тўғрисида маълумотлар, рақиблар жойлашуви ва фирманинг бизнес соҳасида фаолият истиқболлари келтирилган

Жадвал 9.2.

«Балхаш Тур» туристик фирма айрим хизматларнинг ҳаёт цикли босқичлари

Хизматлар тоифалари	Тур йўналиши	Ҳаёт цикл босқичи	Буюртмалар портфелида жойлашуви	Рақобатда ҳолати	Фойда	Бизнес соҳадаги истиқболлар
Гуруҳий турлар	Австрия	Етуклик	Фойдали	Ишончли	-	Эскирган
	Буюк Британия	Ўсиш	Истиқболли	Қулай	-	Истиқболли
	Германия	Пасайиш	Эскирган	Суст	-	Бозордан чиқариш
	Греция	Ўсиш	Истиқболли	Ишончли	+	Фойдали
	Бразилия	Ўсиш	Истиқболли	Қулай	+	Фойдали
	Тунис	Етуклик	Фойдали	Кучли	+	Эскирган
	Франция	Ўсиш	Истиқболли	Кучли	+	Фойдали
	Хорватия	Бозорга чиқиш	Муаммоли	Қулай	+	Истиқболли
Якка турлар	Швейцария	Етуклик	Фойдали	Суст	-	Эскирган
	Австрия	Ўсиш	Истиқболли	Ишончли	-	Фойдали
	Италия	Ўсиш	Истиқболли	Кучли	+	Фойдали
	Россия	Ўсиш	Истиқболли	Қулай	+	Фойдали
	Дарё круизлари	Бозорга чиқиш	Муаммоли	Ишончли	+	Истиқболли
	Франция	Ўсиш	Истиқболли	Қулай	+	Фойдали
	Швейцария	Ўсиш	Истиқболли	Кучли	+	Фойдали
	Темир йул ва авиа чипталарни сотиш	Ўсиш	Ўсиш	Кучли	+	Фойдали

«Балхаш Тур» компанияси фаолиятидаги ўн олти йўналишларидан ўнтаси ўсиш босқичидан ҳаёт циклининг етуклик босқичига ўтиш истиқболи билан ривожланмоқда. Бостон консалтинг гуруҳи матричасида ўн йўналиш бизнеснинг истиқболли соҳасига киритилган ва фирманинг рақобат афзалликларини ифодалайди. Забт этган бозорларда фаолиятнинг уч йўналиши барқарор даромад келтиради. Фақат бир йўналиш - Германия тушкунлик босқичидадир. Тушкунликнинг сабаби - виза олиш қоидаларига талабчанликнинг кучайишига асосланган. Эндиликда агентликлар ҳужжатларни топширишда имтиёзлардан маҳрум бўлди, туристлар бевосита суҳбатдан ўтишга мажбур. Фирма туристнинг хорижда ҳар бир қадамини ҳисобга олиши шарт, батафсил ёзилган дастурдан иборат шерикнинг таклифномаси ва кундалик ҳаёт ўлашнинг исботи, ички паспорт нусхаси ҳужжатлар пакетига солиниши керак, агарда чет эл پاسпорти 2000 йилдан кейин берилган бўлса, эскисини ҳам қўшиб қўйиш зарур. Буларнинг барчаси Германия йўналишда талабнинг кескин пасайиб кетишига олиб келди. Буюртмалар портфелида икки

йўналиш - Хорватия ва Россия дарёлари бўйича круизлари муаммоли соҳага киритилган, улар яхши истиқболга эга.

Туристлик фирмалар билан бажариладиган ички ва ташқи муҳитларни ўрганиш SWOT- таҳлил матричасини кўриш учун асос бўлиб хизмат қилади. Матрицани тўлдириш пайтида ташқи муҳитда пайдо бўлган имкониятлардан фойда олиш учун фирманинг кучли томонидан фойдалиниш бўйича тадқиқот стратегиясини ишлаб чиқишга ундайдиган жуфт комбинациялар ташкил бўлади.

9.3. «Балхаш Тур» туристик фирмасининг асосий стратегиялари

«Балхаш Тур» туристик фирмаси тўрт асосий стратегияни ажратган, фирма ички муҳитдаги кучини ташқи муҳит имкониятлари билан солиштиришда қуйидагиларни ўз ичига олган стратегияси аниқланган: рақобат афзалликлари ва савдо маркасидан фойдаланиб, фирманинг обрӯ-эътиборини маъқуллаш, ходимларнинг билим ва кўникмаларга таянган ҳолда истеъмолчиларнинг ишонч даражасини маъқуллаш, савдо маркасидан ва малакали кадрлардан фойдаланган ҳолда «юлдузли» турмаҳсулотларни олдинга суриш, етуклик босқичида турган турмаҳсулотлар даромадлилигини сақлаш. Фирманинг ички муҳитидаги кучини ташқи муҳит хавф-хатарлари билан таққослаш «Балхаш Тур» ҳамкорлик қилувчи агентликлар афзалликларни тан олиш ҳисобидан агентлик тармоғини кенгайтиришга кўпроқ эътибор беришга имкон яратади. Фирма бозорга чиқувчи турмаҳсулотларнинг олға силжишини фаоллаштириши керак, бунда Россия ва Хорватия истеъмолчилари учун қимматликларни яратиш имкониятларидан фойдаланиши керак. Фирма мувофиқ йўналишларни ишлаб чиқиши учун бозор тадқиқотини маблағ билан таъминлаши зарур. Янги, бошқаларга нисбатан паст нархларни таклиф этувчи шерикларни топиш, меҳмонхоналар билан тўғридан тўғри шартномалар тузиш орқали фирма ўз мижозларига арзонроқ бўлган турларни тақдим этиши мумкин.

Фирма сушт томонларини ташқи муҳит имкониятлари билан солиштириш орқали фирмани ички ва халқаро бозор мониторингга, ўзгаришларга эгилувчан тарзда жавоб беришга қаратади. Янги рақибларни бетараф қилиш йўли, бу - ўз обрӯси ва хизматлар сифатини юқори даражада сақлашдир. Фирма замонавий технологиялар ёрдамида юқори малакали ходимлар билан шаклланган ноёб туристик маҳсулотни тақдим этиш орқали истеъмолчилар савдолашишига йўл қўймайди.

Фирманинг ожиз томонларини ташқи муҳит хавф - хатарлари билан солиштириш орқали унинг ҳаракатларини марказлаштирилган диверсификация (истеъмолчиларни савдолашишга бўлган қобилятини пасайтириш ва янги рақибларнинг таъсирини бартараф қилиш мақсадида янги йўналишларни ишлаб чиқиши) бўйича чора-тадбирларни амалга оширишга қаратади. Фирма циклнинг тушқунлик босқичида бўлган фаолиятини йўқ қилиб, бўш маблағларни янги турлар ишлаб чиқишга жалб қилиши керак. Янги рақиблар таъсирини пасайтириш учун фирма ўз ҳаракатни янги ишончли шерикларга ва хизмат стандартларини оширишга қаратиши даркор.

Аммо фирманинг асосий стратегиялари унинг инновацион ривожланишида умумий белгиларни яратади. Фирма билан танланган стратегияларни баҳолаш учун мезонларни тартибга келтириб, уни амалга ошириш зарур. Таҳлил қилинадиган «Балхаш Тур» фирмасида ҳар бир стратегияни баҳолашда олти мезондан фойдаланади (2.1 жадвал). Бозорга чиқадиган турмаҳсулотларни табақалаштириш стратегиясининг якуний баҳоси 279 баллни ташкил этади. Стратегия афзалликлари ва камчиликларини баҳоланиши - уларнинг моҳияти камайиб борадиган тартибда жойлаштириш имконини беради. Энг кўп балл тўплаган стратегия устун бўлиб қолади. Саккиз стратегия ўртасида биринчи ўринни истеъмолчи билан ўзаро боғланган стратегия эгаллаган (283 балл). Иккинчи ўринда «юлдузли» турмаҳсулотларни жадал ўсиши стратегияси, учинчи ўринни бозорга чиқувчи турмаҳсулотларни табақалаш стратегияси эгаллаган. Фирманинг бош стратегиясини қуйидагича шакллантириш мумкин: истеъмолчиларга янги туристик маҳсулотларни, рақибларга нисбатан юқори сифатли хизматларни тақдим этиш орқали хизматлар бозорида ўз ўрнини мустаҳкамлаш.

Бозорга чиқувчи турмаҳсулотларни табақалаштириш стратегиясини баҳолаш

Мезонлар	Мезон вазни, баллар	Стратегия афзалликлари	Стратегия камчиликлари	Баҳоси, баллар	
				мезон	стратегия
Даромадлар	10	Даромадлар ўсиши		6	60
Харажатлар	8		Харажатлар ўсиши	7	56
Акционерлар мақсадлари ва манфаатлари	9	Амал қилинмоқда		5	45
Вазифага мос келиши	6	Мос келади		10	60
Хавф - хатар	1		Юқори	2	2
Истеъмолчилар мақсадлари ва манфаатлари	7	Амал қилинмоқда		8	56

Амалиётда, фирма стратегияларнинг юз берадиган вариантлари, одатдагидек, бир-бирини истисно этмайди ва ўзаро ҳар хил алоқада бўлиши мумкин. Фирма ривожланишининг муқобил вариантларига прагматик ҳолда қараш керак, чунки имкониятлар қаторига бир вақтнинг ўзида ишлов берган маҳалда ресурслар етишмовчилиги рўй бериши мумкин. Туристтик тармоқ ривожланишининг инновацион турини яратиш учун уч муҳим белги: инновацион мақсадлар ва фаолият натижалари, мақсадга эришиш учун

инновация маблағлари, доимий асосда инновацион йўналишни такрор ишлаб чиқишни таъминлайдиган инновацион менежменти бўлиши керак.

Таянч сўз ва иборалар: Турфирма, «Балхаш тур» туристик фирмаси, стратегия, режалаштириш, туристлик хизматлар бозори, туристлик тармоқ, рақобат, туризм инфратизилмаси, ҳаёт цикли, турмахсулот.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Турфирмаларда ўтказилган суров натижалари нимани курсатди?
2. Турфирма фаолиятининг асосий муаммолари нималардан иборат?
3. «Балхаш Тур» туристик фирмасининг асосий стратегиялари нимадан иборат?
4. Туризм соҳасида инновацион стратегия механизмини шакллантириш қандай амалга оширилади?
5. «Балхаш Тур» туристик фирма айрим хизматларнинг ҳаёт цикли босқичлари нималарни ифодалайди?
6. Бозорга чикувчи турмахсулотларни табақалаштириш стратегиясини баҳолаш қандай амалга оширилади?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
2. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
3. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
4. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
5. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
6. Синен В.С. «Организация международного туризма» М.Финансы и статистика, 2000.
7. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
8. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
9. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
10. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
11. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Books_tourism/bogolubov.htm

10. ТУРИСТЛИК ХИЗМАТ БОЗОРИНИНГ РИВОЖЛАНИШ СТРАТЕГИЯСИ

Режа:

- 10.1. Туристлик хизмат бозорининг моҳияти ва унинг вазифалари
- 10.2. Туристлик хизмат бозори фаолиятининг мазмуни
- 10.3. Туризм тараққиётининг имкониятлари
- 10.4. Яқин келажакда туризм хизматлар бозорининг ривожланиш стратегияси

10.1. Туристлик хизмат бозорининг моҳияти ва унинг вазифалари

Туристлик хизмат бозори бу туристлик хизматларнинг харидори-туристлар (талабни тақдим этувчилар) ва сотувчиларни-туроператорларни (маҳсулот билан таъминловчи) бирлаштирувчи институт ёки механизмдан иборат. Бошқа товар бозорларидан фарқли ўлароқ, туристлик хизмат бозори ўзида товарнинг сотувчидан харидорга кўчишини англатмайди. Ақсинча, харидорлар захираланган хизматларни олиш учун манзилига қараб ҳаракат қилишади.

Бозор бу айирбошлаш соҳаси бўлиб, туристлик индустриясидаги турли корхоналар саёҳатчиларнинг хилма-хил хизматлар билан қониқтиришга қаратилган фаолиятини ифодаловчи туристлик хизматлар туристлик бозорнинг айирбошлаш предметиدير. Туристлик фирмалар саёҳатлар ташкилотчиси ва туристларга хизмат кўрсатувчи сифатида ўзида туристлик индустриясидаги бозор иқтисодий муносабатлари тизимининг асосий ҳалқасини намоён этади.

Бошқача қилиб айтганда, туристлик хизмат бозори – бу туристлик маҳсулот ишлаб чиқарувчиси ва истеъмолчиси ўртасидаги иқтисодий муносабатлар пайдо бўладиган жойдир. Туристлик маҳсулотнинг ҳар бир ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчиси ўзининг иқтисодий манфаатларига эга. Манфаатлар мос келмаслиги ҳам мумкин, лекин улар мос келса туристлик маҳсулотнинг савдо-сотиқ акти амалга оширилади. Шунинг учун бозор – бу ишлаб чиқариш ва истеъмолчи қизиқишларини қондирадиган ўзига хос қуроли бўлиб, мазкур ҳўжалик юритувчи ҳукумрон туристлик субъект (туроператор, турагент) учун шу ҳўжалик юритувчи субъектнинг туристлик маҳсулотига қизиққан ва уни эрта-кеч харид қилишга маблағи етадиган истеъмолчилар йиғиндисини намоён этади.

Туристлик хизмат бозорининг моҳияти унинг вазифаларида ифодаланади, қуйидагиларни туристлик хизмат бозорнинг асосий вазифалари сифатида кўрсатиб ўтишимиз мумкин:

- туристлик маҳсулотнинг тан нархи ва истеъмолчи нархларини амалга ошириш;
- туристлик маҳсулотнинг истеъмолчига етиб бориш жараёнини ташкил этиш;
- меҳнатга бўлган моддий манфатларни иқтисодий жиҳатдан асослаб бериш.

Туристлик хизмат бозорининг биринчи вазифасини бажариш жараёнида нарх ҳаракати амалга оширилади ва бу нарса пулни туристлик маҳсулотга алмаштиришда ақс этади. Бу алмаштиришнинг амалга оширилиши товар-пул муносабатларининг тугалланишини, туристлик маҳсулотда мужассамлашган

нархнинг ҳаракатини ва маҳсулот нархининг истеъмолчи томондан тан олиншини ифодалайди. Натижада, ижтимоий такрор ишлаб чиқариш жараёнини бир меъёрга бориши таъминланади ва туристлик индустрия ривожланиши учун пул маблағлари пайдо бўлади ва жамғарилади.

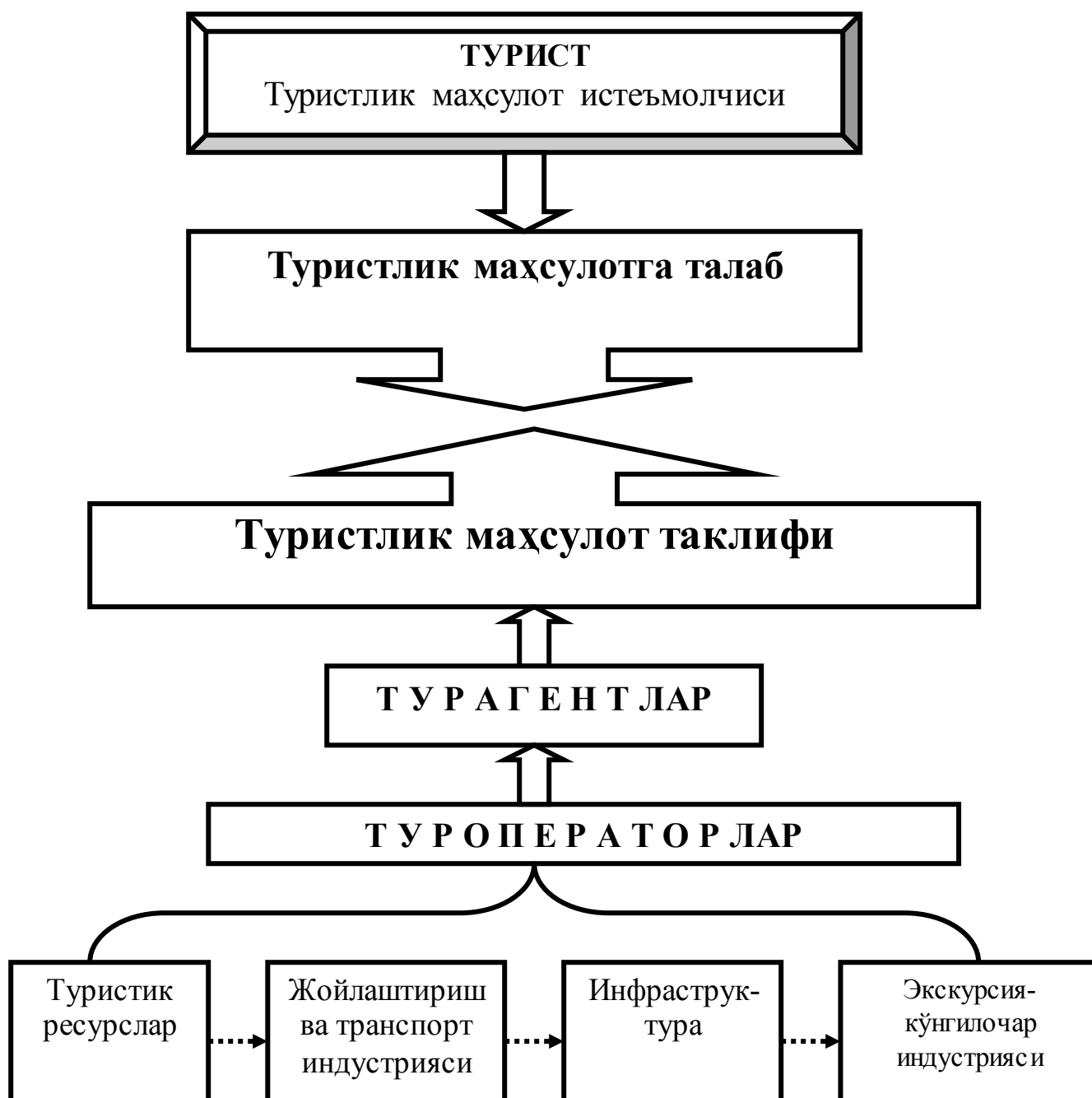
Туристлик маҳсулотнинг истеъмолчига етказиш вазифаси уни ўтказиш бўйича турагентлар ва туроператорлар тармоғини яратиш орқали амалга оширилади. Меҳнатга бўлган моддий раҳбатлантиришларни иқтисодий таъминлаш вазифаси туристлик хизмат бозорда тақсимот «пул–туристлик маҳсулот» алмашинуви жараёнида зарурий фаза сифатида тугалланган кўринишда гавдаланади. Ўз меҳнати учун маош оладиган туристлик фирма ишчиларида сифатни ўстириш ва туристлик маҳсулот сонини кўпайтириш, уни истеъмолчилар талабларига биноан ишлаб чиқариш учун моддий манфатлар яратилади.

Туристлик хизмат бозори субъектлари, туристлик маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва истеъмол қиладиган жисмоний ва юридик шахслар, мавжудлиги билан тафсирланади. ***Туристлик хизмат бозорининг учта субъектини ажратиш кўрсатиш мумкин: туристларнинг ўзлари (турмаҳсулот истеъмолчилари), туроператор ва турагентлар.***

Туристлик хизмат бозорининг ишлаш механизми деганда «пул оқими ва туристлик маҳсулот оқими», «пул–туристлик маҳсулот» алмашинувига, туристлик маҳсулотга бўлган талаб ва таклифнинг мутаносиблигини таъминлаш учун бажариладиган иқтисодий муносабатлар тизими тушунилади.

10.2. Туристлик хизмат бозори фаолиятининг мазмуни

Туристлик хизмат бозори фаолиятининг схемаси 1.1 расмида кўрсатилган:



Туризм соҳасининг миллий иқтисодиётнинг бир тармоғи сифатида ўзига хослиги унинг маҳсулоти муайян турдаги хизматлардан фойдаланишга бериладиган ҳуқуқ бўлиб, бу хизматларнинг ўзи иқтисодиётнинг бошқа тармоқларида яратилади.

Туризмнинг миллий иқтисодиётга кўрсатган ижобий таъсири мамлакатда у фақат ҳар томонлама ривожлангандагина яъни, миллий иқтисодиётини хизматлар иқтисодиётига айлантирмаганда амалга оширилади. Бошқача қилиб айтганда, туризм самарадорлиги унинг мамлакатдаги бошқа ижтимоий-иқтисодий тармоқлари билан параллел равишда ва ўзаро алоқада ривожланишини тақозо этади.

Жаҳон иқтисодиётидаги структуравий ўзгаришлар, хусусан туризмнинг етакчи тармоқлар гуруҳига кириши, замонавий жамиятнинг хусусиятларини ўзгартира бошлади. Глобализация, ахборотлаштириш, транспорт

воситаларининг ривожланиши ва жаҳон иқтисодиётидаги структуравий ўзгаришлар таъсири остида жамият ўзининг минг йилликлар давомидаги цивилизацияларга хос бўлган муқом ҳолатини йўқотди. Туризм таъсири остида ер курраси аҳолисининг катта қисми доимий ҳаракатда яшашни бошлади ва узлуксиз равишда туристлар оқимини кенгайтириб бормоқда. Инсоният тарихида одамлар ўртасида ўрнашиб қолган алоқалар алгоритмлари ўзгара бошлади. Миллий ва жаҳон ҳўжалигидаги ўзгаришлар билан бир қаторда туризм иқтисодий ва ижтимоий жиҳатларидан ўзгариб борди.

10.3. Туризм тараққиётининг имкониятлари

Кўпгина аналитик-олимларнинг фикрича, туризм тараққиётининг негизида қуйидаги имкониятлар мавжуд деб ҳисоблашади:

1. Иқтисодий ўсиш ва ижтимоий тараққиёт нафақат хизмат сафарларини, балки билиш-танишиш мақсадида амалга ошириладиган сафарлар ҳажминининг кенгайишига олиб келди;
2. Транспорт турларининг такоммиллашуви сафарларнинг арзонлашишига олиб келди ва аҳолининг кўп қатламлари учун сафарларга чиқиш имкониятини яратди;
3. Иқтисодий жиҳатдан ривожланган мамлакатлар ёлланма ишчи ва хизматчилар сонини оширди ҳамда уларнинг моддий ва маданий савиясининг ўсиши туризмга бўлган қизиқишни ўсишига олиб келди;
4. Меҳнат интенсификацияси ва ишчиларнинг таътил муддатининг узайиши мазмунлироқ хордиқ чиқаришга зарурият ва имкониятни тақозо қилди;
5. Давлатлараро алоқалар ва маданий алмашинувнинг ривожланиши шахслараро алоқалар кенгайишига олиб келди ва бунинг натижасида туризмга бўлган эҳтиёжлар кўпаяди;
6. Кўпгина давлатларда валюта олиб чиқишга чекловнинг камайиши ва чегарал расмийчиликларнинг соддалашуви ҳам туризм ривожланишини рағбатлантиради.

Юқорида келтирилган фикрларни ҳисобга олиб, бир қатор мамлакатлар аллақачон ўз ҳудудларини жаҳон туристлик оқимлар учун доимо ҳаракатда бўладиган жойларга айлантиришга ўтишган. Бу нарса транспорт воситалари, меҳмонхона, ресторан тизимлари, маданий-кўнгил очар индустрияси, бронлаштириш, ахборотлаштириш, алоқа ва ҳ. к. ларни яратиш ва кенгайтиришда ўз аксини топади. АҚШ, Швейцария, Канада, Франция, БАА, Саудия Арабстони, Испания, Туркия, Жазоир, Хитой ва бошқа мамлакатларда иқтисодиёт ва уни бошқаришнинг барча тизими максимал тарзда туристларни жалб этишга қаратилган. Агарда мазкур оқимлар бошқа мамлакатлар ҳудудларини эгалласа, улар юқорида келтирилган мамлакатлар туризм бизнеси томонидан максимал даражада назорат қилинадиган каналлар орқали ўтиши учун барча чоралар кўрилади.

Туризм соҳаси шаҳарсозлик стратегиясига ҳам таъсир ўтказади, аҳолининг эҳтиёжларини қондириш эса албатта ўзи билан ўнлаб ва юзлаб миллион долларларни олиб келадиган туристлик оқимлар учун қулай шарт-шароитлар

яратиш билан боғланиб қолади. Бу ҳол эса, қонуниятга айланиб боради, чунки туристлар сонининг ўсиши билан маҳаллий товар ва хизмат ишлаб чиқаришдан олинадиган даромад туризм индустрияси ва унинг шиддатли ўсиб бораётган ҳамда, мазкур минтақа ва унинг яқинидаги ҳудудларда жойлашган барча тармоқларда кузатиладиган, мультипликатив самара таъсири остида қолиб кетади.

Туризмнинг иқтисодий моҳияти кўп жиҳатдан туризмда кенг қамровли бўлган мультипликатив самара таъсирига асосланади. Туризм назариётчиларидан бири бўлган Ирена Енджейчикнинг таъкидлашича, «мультипликатив самара таъсири натижасида туризмдаги битта иш ўрни туризм билан ҳамкорлик тизими орқали боғланган бошқа соҳа ва секторларида еттига янги иш ўрнини яратади» [30, 10 б.]. Шу хусусияти сабабли, туризм Ўзбекистоннинг кўпгина, айниқса катта рекреацион имкониятлари мавжуд минтақалари ривожланиши учун сифат жиҳатидан янги давр бошланишига туртки бўлиши мумкин. Бу ҳол эса, фикримизча, Ўзбекистоннинг жанубий ҳудудлари, Самарқанд, Бухоро, Хива, Карши, Термез ва бутун Фарғона водийси учун айниқса муҳимдир. Бу воҳалар туризм ҳисобига нафақат ўзларининг ривожланиш тезлигини ошириши балки, йиғилиб қолган ижтимоий – иқтисодий муаммоларини ҳам ҳал этиши мумкин.

Туристлик фаолиятнинг комплекс табиати туризмни кенгрок - тармоқлараро, тармоқлар ичидаги ва хўжаликлараро контекстида кўриб чиқишни тақозо этади. Бизнинг фикримизча, туристлик бозорнинг моҳияти ва таркибини аниқлашда туристлик хизматларнинг ўзига хослигини очиб беришдан иборат. Анъанавий номоддийлиги, сезилмаслиги, сақланмаслиги, истеъмолчининг сервис жараёнида иштирок этиши, ишлаб чиқариш ва истеъмол қилишнинг ажралмаслиги каби белгилари туризм хизматларни тўлалигича тавсифламайди. Туристлик хизматларнинг хусусиятларини тадқиқ қилишнинг янги имкониятлари таҳлилга жамиятга даромад келтириш ва ташқи самара концепцияларини қўллаш билан боғлиқ деб ўйлаймиз. Мазкур концепцияга асосан, жамият даромади шахсий даромаддан фарқи унинг ҳисобга олинмаслик ва норақобатлик фаолиятидир. Туристлик хизматлар бу белгиларига кўра, аралаш даромад ҳисобланади, чунки уларга истеъмол қилишда чеклаш, рақобатлик каби хусусиятлар хосдир. Аралаш даромад сифатида туристлик хизмат савдо-сотиқ объекти сифатида намоён бўлади яъни, тўлов тижорати асосида амалга оширилади.

Бироқ, туристлик хизматларнинг истеъмоли шерикчилик асосида фойдаланадиган объектлар (табиат ресурслари, маданий-тарихий обидалар, миллий боғлар, кўрикхоналар, меъморчилик ва саънат ёдгорликлари) ни ишлатиш билан боғлиқ бўлади. Уларнинг кўпчилиги давлат мулки, демак - жамият мулки ҳисобланади. Уларнинг туристлар учун фойдаси - туристлар маданий – тарихий кадриятлардан баҳраманд бўлади, ижобий таъсуротлар олиши ва хордиқ чиқаришида мужассамдир. Хусусий бўлинадиган мулк ва жамият мулкига хос бўлган бўлинмасликнинг мураккаб бирикмаси туристлик хизматлар табиатининг қарама-қаршилиги, уларнинг истеъмол қилишни

ташкिलाштиришдаги юқори ижтимоий аҳамияти ва ижтимоий маъсулияти ҳақида далолат беради.

Ўзбекистонда туризм соҳасидаги хизматлар бозори бозор иқтисодиёти ислохатлари ва хусусийлаштириш жараёнлари кетидан 1990-йилларнинг биринчи ярмида шакллана бошлади. Шу пайтгача бозорнинг мазкур сегменти доирасида олиб бориладиган фаолият давлат томонидан қаттиқ назорат қилинарди, давлат барча хизматларнинг асосий таъминловчиси эди. Мустақилликка эришилгандан сўнг, 90 йиллардан ҳозирги пайтгача, туристлик хизматлар бозори доимий ривожланиш жараёнини бошидан кечирмоқда. Туризмнинг бошқа хизматлар соҳалари каби Ўзбекистондаги улуши нисбатан паст, барча хизматлар соҳасининг ЯИМдаги улуши 45% ни ташкил этади, ривожланган давлатларда унинг улуши эса 65% ни ташкил этади. Бироқ, бундан 10 йил олдин унинг Ўзбекистондаги улуши атиги 18 % дан ошмасди. Туризм сектори иқтисодиётдаги ўзгаришларга таъсирчандир, чунки инфляция суратлари ва аҳолининг даромадлари ўсиши ўртасидаги мутаносиблик туристлик маҳсулотга бўлган талаб миқдорини белгилайди. 2008 йилнинг бошидаги кризис ҳодисалари аҳолининг реал даромади пасайиши, туристлик маҳсулот нархи ўсиши ва бунинг натижасида туристлик муассасаларнинг хизматларига бўлган тўлов қобилиятига мувофиқ талабнинг камайишига олиб келди.

Энг оптимистик ҳисоб-китобларга кўра, Ўзбекистонда 3000 кишидан биттаси туризм индустриясида фаолият кўрсатади, бу эса шу соҳадаги жаҳон кўрсаткичлардан 50 баробар кам. (2006 йилда иқтисод соҳасида банд бўлган аҳоли сони 10467,0 минг кишини ташкил этди).

Ўзбекистонда туризмнинг ҳозирги ҳолати туристлик хизматларни амалга ошириш олдинги ҳажмидан пасайган, туризм соҳасининг моддий базаси қисқарган ва аҳолининг туристлик хизматларга бўлган эҳтиёжига анча мос келмайдиган деб ҳисобланади. Тўла табиий ва бошқа омиллар мавжуд бўлган бир пайтда туризм мамлакатнинг умумий ижтимоий-иқтисодий структурасида эга бўлган потенциали тўлиқ талабга жавоб бермайди. Жойлаштиришнинг моддий базаси: меҳмонхона, пансионат, дам олиш уйлари ва базалари ҳамда, санаторий-курорт муассасалари маънан ва жисмонан эскирган.

Бошқа томондан, жаҳоннинг энг юқори стандартларига жавоб берадиган туристлик объектлар қурилиш суратлари устунлиги, чет эл сафарларига чиқиш ҳоллари кўпайганлиги, бутун Ўзбекистонда туристлик ташкилотлар сони кўпайгани билдиради.

Ўзбекистонда туризм хизмат бозорининг ҳозирги ҳолатини таҳлил қилиш ривожланишининг асосий хусусиятларини аниқлашга имкон яратади:

- четга чиқиш туризмнинг устуворлиги туристлик фирмаларнинг миллий туроператорлик схемасини ишлаб чиқишга бўлган иштиёқи йўқлиги билан изоҳланади, чунки ғарб мамлакатлари ишлаб чиққан схемалар асосида ишлаш осонроқ. Буларнинг барчаси эса капиталнинг чет элга оқиб чиқишига олиб бормоқда;
- туристлик фирмалар сони туристлик хизматларга бўлган талабдан юқори, бунинг натижасида туризм бозоридаги ўткир рақобатчилик ривожланмоқда;

- мавжуд бўлган моддий-техника база инвестиция ва реконструкцияга мухтож, чунки унинг ҳозирги ҳолати жаҳон стандартларига жавоб бермайди;
- меҳмонхона хизматларига бўлган талаб пасайиши натижасида меҳмонхоналар сони ва хоналар фонди қисқармоқда;
- Ўзбекистон ҳудудларида меҳмонхона хўжалигида зарарга ишлаш анъанаси сақланиб келмоқда;
- чет эл меҳмонхона компанияларнинг Ўзбекистон бозорига кириб келиш жараёни давом этмоқда.

10.4. Яқин келажакда туризм хизматлар бозорининг ривожланиш стратегияси

Ўзбекистонда амалга оширилган иқтисодий ислохатлар нафақат туризм соҳаси ривожланишининг жадаллашишига, балки олдин, мамлакатимиз жаҳон ҳамжамиятидан алоҳида мавжуд бўлганлиги сабабли, имкони бўлмаган янги туристлик хизмат турларинининг яратилишига олиб келди. Умуман олганда, Ўзбекистондаги туризм индустрияси ҳали ҳам ташкил келиш жараёнини бошидан кечираётган индустрия – *infant industry*- деб ҳисоблашади. Бу ҳолат туризм соҳаси ривожланиши ва бошқарилиши стратегиясига чуқур ўйланган ҳамда чет эллик ва маҳаллий мол етказиб берувчиларнинг қизиқишлари балансига амал қиладиган ёндошувни талаб этади. Бир томондан ўзбекистонлик тадбиркорлар қизиқишларининг ҳимоясини таъминлаш, иккинчи томондан эса туризм хизмат бозорида чет эллик тадбиркорлар иштирокида рақобатли муҳит яратиш керак, буларнинг барчаси бозорда ўзбекистонликларнинг фаолиятини рағбатлантиришига олиб келади.

Иқтисодиёт инфраструктурасининг асосини ташкил этган транспорт, телекоммуникацион, молиявий хизматлар ривожланишининг давом этиши туризм соҳаси ривожланиши учун катта аҳамиятга эга. Шуни ҳам айтиб ўтишимиз лозимки, туристлик сектори катта маблағ сарфланишини талаб этмайдиган, ижтимоий барқарорлик омили сифатида хизмат қиладиган ва ҳудудда янги ишчи ўрин яратилишини таъминлайдиган хизмат секторларидан биридир.

Ўзбекистонда туризм соҳаси ривожланишига таъсир кўрсатувчи муҳим омил – бу меҳнат ресурсларини тавсифидир. Бу борада Ўзбекистон иқтисодиётининг учламчи сектори яхши потенциал имкониятларга эга: кўп меҳнатни талаб этадиган хизматлар учун муҳим бўлган ишчи кучнинг нисбатан арзонлиги, умуман олганда ишчи кучнинг юқори савиялилиги, иқтисодий муҳит талабларига тез кўника олишга, ташаббус кўрсатишга ва ижодий ёндошишга бўлган қобилиятидир.

Туризм секторининг иқтисодий ривожланиши, шубҳасиз, мос келадиган қонунчилик базасининг яратилиши билан мустаҳкамланиб туриши керак. Туризм соҳасининг ривожланиш динамикаси ҳали мавжуд қонунчилик тизимда акс эттирилмаган. Қулай иқтисодий ва инвестицион муҳит яратиш мақсадида корхоналарнинг рўйхатдан ўтказишни соддалаштиришни, лицензияга эга фаолият турлари рўйхатини қисқартиришни ва ташкилотларни

текшириш ҳолатларини камайтиришни тақозо этадиган иқтисодий бюрократлаштириш чоралар комплексини амалга ошириш лозим. Чет эллик сармоядорларни жалб этиш учун бухгалтер ҳисоби ва аудит тизимининг жаҳон стандартларини тадбиқ этиш ишлари олиб борилиши керак.

Чет эллик ва маҳаллий тадбиркорлар фаолияти учун рақобатли муҳит яратиш ва назорат чораларининг оптимал уйғунлигини таъминлайдиган, туризм соҳасини назорат қилиш режимининг бундан кейинги шаклланишига эҳтиёж Ўзбекистон Жаҳон бозорига чиқишида айниқса яққол сезила бошлади.

Чет эл сармояси келиши сабабли туристлик бизнес ривожланиши учун жуда зарур бўлган молиявий ресурслар, илғор технологиялар, хизмат ва бошқарувни амалга оширишнинг самарали усулларига эга бўлади ва иш юзасидан муносабатнинг ҳамда мижозларга хизмат кўрсатишнинг юқори маданий савиясига қўшилади.

Туризм соҳасининг либераллашиш томонга қараб ҳаракати келтирадиган фойдаларни тушуниш билан бир пайтда туризм соҳасида хизматларнинг объектив сабабларга кўра даражаси ҳали чет эллик таъминотчилардан пастроқ бўлган оқилона олиб бориладиган ўзбекистонлик таъминотчиларининг протекционизмга бўлган эҳтиёжни ҳам диққатимиздан қочирмаслигимиз лозим.

Ўзбекистоннинг сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ҳаётида туризмнинг тутган ўрни ҳали тўла аниқланмаган. Бироқ, охириги пайтларда Ўзбекистонда айнан ички туризмга бўлган қизиқиш кузатилмоқда. Бунга маълум сабаблар мавжуд. Эҳтимол, айнан туризм мамлакатимиз иқтисодий ўсишининг тез суратларини таъминлай оладиган соҳа бўлиши мумкин.

Ҳали ҳам чиқувчи туризм кирувчи туризмдан устунроқдир. Валюта келиб тушушининг муҳим манбаси ва экспорт савдосининг фойдали шакли бўлган кирувчи туризм яхши ривожланмаган. Ўзбекистон дунё туристларининг атиги 1% дан ҳам кам қисмини қабул қилади.

Кирувчи туризмнинг аҳволи бошқача бўлиб, уни оддий сабаблар учун рағбантлаштириш лозим: у жуда катта фойда келтиради. Ўзбекистонда кирувчи ва чиқувчи туризмлар асосида ривожланаётган туристлик бизнес нафақат туризм саноати, балки ишлаб чиқариш соҳасига тегишли бўлмаган бир қатор бошқа соҳаларнинг ривожланишини ҳам тақозо этади. Шу тармоқларда ҳамда туристлик инфраструктурасига тегишли корхоналарда ишчи ўринлар сони ўсишининг стимулятори туристлик бизнесдир.

Туризм ривожланиши ижтимоий муаммоларни ечишда катта аҳамиятга эга. Кўпгина мамлакатларда айнан туризм эвазига янги ишчи ўринлар яратилади, аҳоли яшаш шароитларининг юқори даражаси сақланиб туради, давлатнинг тўлов баланси яхши томонга ўзгариши учун шарт-шароит яратилади. Туризм соҳасини ривожлантиришга бўлган зарурият таълим сифати даражаси кўтарилиши, аҳолига тиббий хизмат кўрсатиш тизими такомиллашуви, ахборот тарқатишнинг янги воситаларини тадбиқ этиш ва ҳ. к. учун замин яратади.

Туризм маданий потенциални сақлаб қолиб, уни ривожлантиришга таъсир ўтказди, турли давлатлар ва халқлар ўртасидаги муносабатлар уйғунлашувида олиб боради, ҳокимият, жамоат ташкилотлари ва савдо структураларини атроф

муҳитни ҳимоя қилиш ишларида қатнашишга мажбур қилади. Туризмни қўллаб қувватлашдан четда қолган Ўзбекистон миллиардлаб сўмни йўқотади, минглаб потенциал иш ўринлари очилмай қолади.

Ўзбекистонда давом этаётган туристлик ўзгаришларга қарамасдан, туризмнинг давлат иқтисодиётига кўрсатган таъсири ҳали унчалик сезириларли эмас. Бу таъсир миқдори давлатнинг мазкур соҳа ривожланишига сарфлаган маблағ миқдорига тенг. Туризмнинг кенг қамровлиги ва муҳимлиги унинг давлат иқтисодиётининг стратегик тармоқлар қаторига киришидан далолат беради. Бу эса ҳудудий ва тармоқлараро халқ ҳўжалиги комплексларининг мутаносиблигини таъминлаш, аҳоли бандлиги сиёсатини асослаб бериш, бюджет даромадлари ўсишини ҳамда тулов баланси ҳолатни бошқаришни таъминлаш мақсадида унинг бевосита давлат томонидан режалаштирилишини талаб этади. Шундай қилиб, туризм иқтисодиётнинг даромадли соҳаси бўлиб, туризм бизнесида муваффақиятга эришиш учун истеъмолчиларнинг туристлик хизматларга бўлган эҳтиёжларига асосланган ҳолда турмахсулотни ишлаб чиқариб уни сотишни ташкиллаштириш, халқаро ҳуқуқ нормалари ва қоидалари, туристлик менежменти ва маркетинги соҳаларидаги амалиёт, ҳамда туризм хизмат бозори конъюктураси ҳақида яхши билим талаб этилади.

Яқин келажакда туризм хизматлар бозорининг қуйидаги ривожланиш стратегияси кутилмоқда:

- туристлар ташриф буюрадиган малакатларнинг туристлик (табиий, маданий ва тарихий) ресурслари ҳолатини ҳисобга оладиган мавжуд бўлган туристлик хизмат ва бозорларини ривожлантириш ҳамда янгиларини яратиш;
- туристлик фаолиятнинг режалаштириш ва ривожлантиришга маҳаллий жамоатчилик ва маҳаллий ҳокимиятни жалб қилиш ҳамда унинг ҳавфсизлигини таъминлаш;
- ҳар бир томоннинг эҳтиёжлари ва уларни қондиришга эришиш мақсадида саёҳат ташкилотчилари билан маҳаллий структуралар ўртасидаги алоқаларни ривожлантириш;
- маҳаллий аҳоли фаровонлиги ошиши, солиқ, божхона ва бошқа туризм ривожланишига тўсқинлик қиладиган қийинчиликларни енгиб ўтиш, бунда асосий диққатни туризм соҳасидаги хизматлар нархини туристлар учун маъқул ва туристлик саноат учун фойда келтирадиган даражада сақлаб қолишга қаратиш;
- маблағларни инвестиция қилишда атроф-муҳит ҳимояси масалаларини (қурилиш, архитектура, антропоген юкламалар) ҳисобга олиш;
- аниқ маркетингни амалга ошириш ва хизматларни юргизиш учун кўпроқ миқдорда ресурслар ажратиш, муайян гуруҳларга кирувчи туристларни излаш ва улар учун таклиф қилинаётган хизматларнинг манзили бўйича маълумотни ташкил этиш;
- туризм саноатида фаолият юритувчи ходимларнинг касбий савиясини ўстириш;
- гуруҳ-гуруҳ бўлиб дам олиш (таймшер) турини эгаллаш тизимини ривожлантириш.

Таянч сўз ва иборалар: Туристлик хизмат бозори, ривожланиш стратегияси, туристлик хизматлар, турист, туроператор, механизм, туристлик индустрияси, саёҳат, турагент, турмаҳсулот, комплекс, туризм сектори.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Туристлик хизмат бозорининг моҳияти ва унинг вазифалари нималардан иборат?
2. Туристлик хизмат бозори фаолиятининг мазмуни нималардан иборат?
3. Туризм тараққиётининг негизидаги имкониятлар нималардан иборат?
4. Ўзбекистонда туризм ривожланишининг асосий хусусиятлари нималардан ташкил топади?
5. Яқин келажакда туризм хизматлар бозорининг ривожланиш стратегияси нималардан ташкил топади?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
2. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
3. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
4. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
5. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
6. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
7. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие М.; 2001.
8. Тухлиев И.С. Стратегическое планирование. Учеб. пособие Т.; 2004.
9. Қарриева Ё.К. Халқаро маркетинг. Т.: Фан. 2005 й.
10. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
11. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
12. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Books_tourism/bogolubov.htm

11. ХИЗМАТЛАР БОЗОРИДА МОЛИЯВИЙ – ИНВЕСТИЦИОН СТРАТЕГИЯНИ ШАКЛЛАНТИРИШ.

Режа:

- 11.1. Инвестиция тушунчасининг аҳамияти
- 11.2. Молиявий – инвестицион стратегиянинг моҳияти
- 11.3. Хизматлар бозорида электрон бизнеснинг моҳияти ва аҳамияти
- 11.4. Туристик хизматлар бозорида электрон харид қилиш

11.1. Инвестиция тушунчасининг аҳамияти

Инвестиция – бу саноат, қишлоқ хўжалигига, хизмат кўрсатиш соҳалари ва бошқа тармоқларига узок муддатли фойда олиш мақсадида маблағ ажратиш шакли ҳисобланади.

Инвестициясиз инновация бўлиши мумкин эмаслиги каби, корхонанинг инвестицион стратегияси инновацион стратегия билан чамбарчас боғлиқ эканлиги маълум.

Корхонанинг инвестицион стратегияси молия бозори билан алоқадорлиги ва ўзаро таъсирига сезиларли даражада боғлиқдир.

Умуман олганда инвестициялар – маблағларни иқтисодиётнинг турли тармоқларига фойда олиш мақсадида узок муддатли қўйилмаларини акс эттиради.

Иқтисодий моҳияти ва мақсадга кўра инвестициялар қуйидаги турларда бўлиши мумкин. (Расм 11.1.)

Инвесторлар қимматбаҳо қоғозларни сотиб олишда қуйидаги мақсадларни кўзлашади:

- акцияларнинг қўшимча даромадга эга бўлиши - дивидент кўринишида;
- қимматбаҳо қоғоз ва капиталнинг фонд бозордаги нархининг ўсиши эвазига олинадиган даромад.

11.2. Молиявий – инвестицион стратегиянинг моҳияти

Корхонанинг молиявий-инвестицион стратегияси ҳар хил замонавий лойиҳаларни танлаш ва амалга ошириш, қайта қуриш, кенгайтириш ёки молия – кредит бозорида вужудга келган ҳолат ва корхона келажагига мос равишда аниқ маҳсулот кўринишларининг ифодаланиши инвестицион активлигини аниқлайди.

Корхона инвестицион фаолият манбаларининг имкониятлари:

- даромаднинг бир қисмидан ва амортизацион ажратмаларидан йиғилган жамғарма фонди;
- қўшимча акция эмиссиясидан ва облигациялардан тушган маблағлар;
- қўшма фаолият ва бошқа интеграция шаклари доирасида келишилган корхона ва ташкилотларнинг маблағлари;
- банкнинг кредит ва ссудалари;

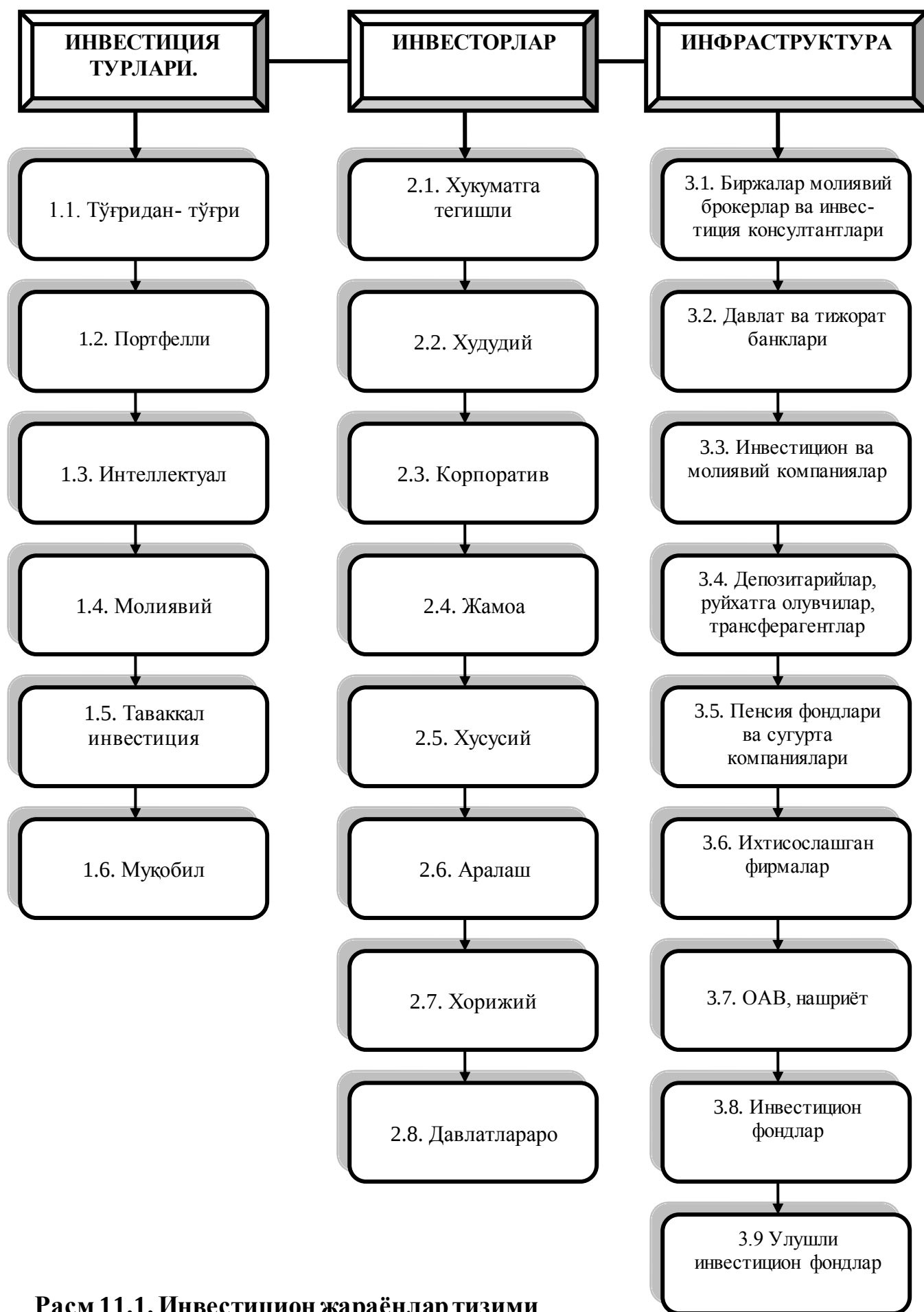
- марказлашган инвестицион дастурлар доирасида ажратилган давлат имтиёзли кредитлари;
- марказлаштирилган инвестицион дастурларга ажратилган қайтариб берилмайдиган давлат капитал қўйилмалар;
- хусусийлаштириш инвестицион фондлари.

Инвестицион манбаларнинг мумкин бўлган вариантларини қиёсий баҳолаш учун айрим ихтисослашган қуйидаги мезонлар қўлланади:

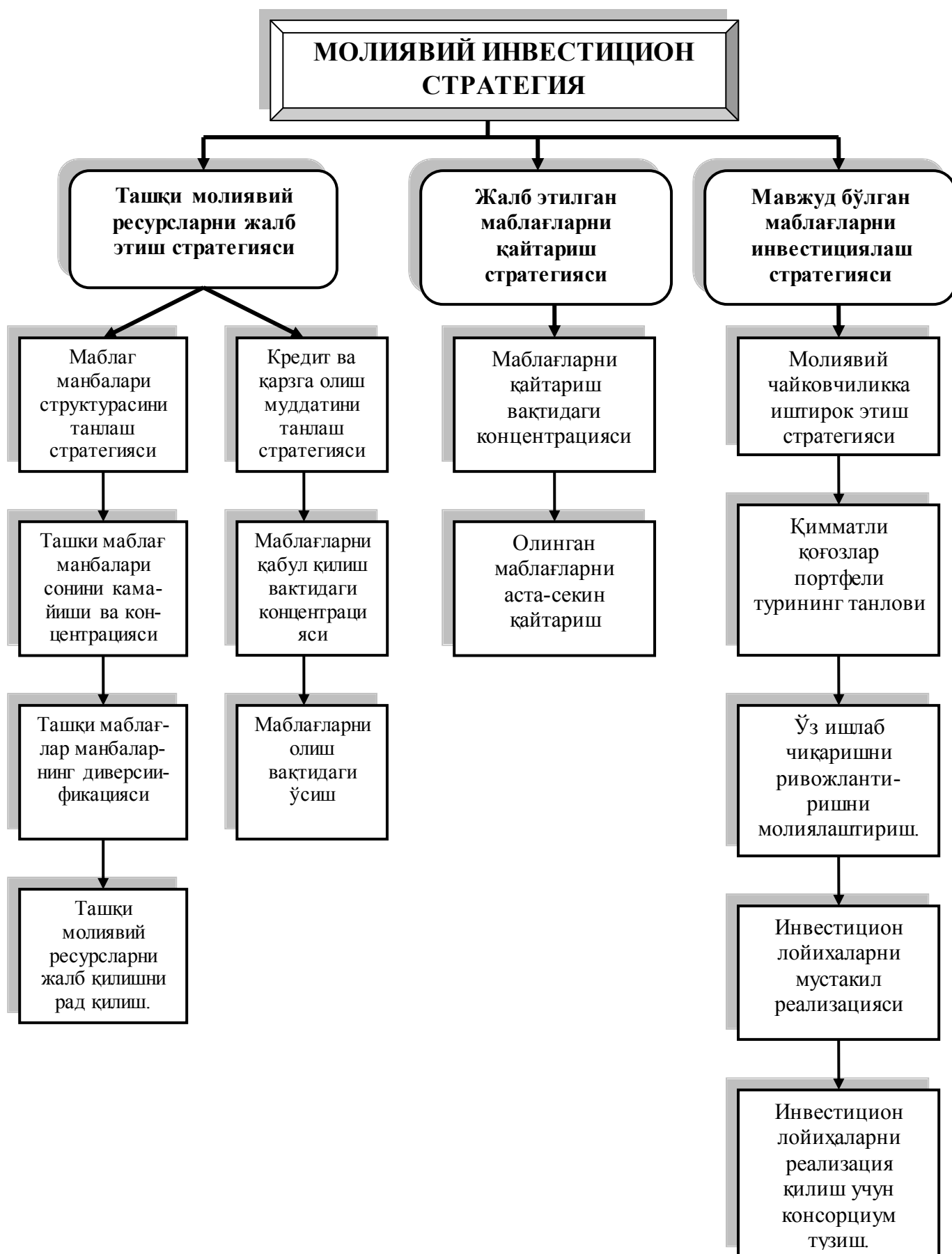
- манбадан фойдаланишнинг ҳақиқийлиги ва соддалиги;
- манбанинг потенциал ҳажми;
- фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлиги;
- манбадан фойдаланишда ишлатилган воситаларни қайтариб олиш ёки корхона устидан назорат қилиш ҳуқуқидан маҳрум бўлиш хавф-хатари даражаси.

Корхонанинг молиявий – инвестицион стратегиясини шакллантиришда мавжуд инвестицион дастурларнинг устуворлиги қуйидаги муҳим белгилар асосида баҳоланади.

- лойиха кўламини белгиловчи қиймат;
- лойиха амалга ошириш давомийлиги;
- зарур ҳужжатларни йиғиш, ташкилий ҳатти-ҳаракатлар билан боғлиқ жараён давомийлигини ўз ичига олган дастурнинг ўзини қоплаш даври;
- фирма танлаган товар – бозор стратегиясининг дастур билан мутаносиблиги даражаси.



Расм 11.1. Инвестицион жараёнлар тизими



Расм 11.2. Молиявий – инвестицион стратегиясининг таркибий қисми

11.3. Хизматлар бозорида электрон бизнеснинг моҳияти ва аҳамияти

Бугунги кунда олимларнинг қайд этишича, коммуникациялар соҳасидаги инновацион жараёнлар билимлар иқтисодиётида ёки инновациялар иқтисодиётини шакллантиришда асосий рол ўйнайди.

Ахборот технологияларининг узвий интеграцияси муваффақиятнинг бошланғич зинаси бўлиб хизмат қилади, ундан сўнг унинг изидан барча туристик бизнесни қайта қуриш амалга оширилади. Хозирги шароитда туризм индустриясини инновацион ривожлантириш бу соҳада электрон бизнесини барқарор ўсишини таъминлашдан иборат. Фирма ички жараёнларини локал тармоқ тизимига ўтказишда компания ўз ходимларига тўпланган нау-хау хажмидан яхшироқ фойдаланиш ва ўз мажбуриятларини сермахсул ҳамда самаралироқ бажаришга имкон беради. Электрон бизнес деганда электрон воситалар ёрдамида истеъмолчилар билан иш юритиш тушунилади. Шунини қайд қилиш керакки, жараён ва билимлар соҳасида электрон бизнеснинг афзаллигига фақатгина янги ташқи роллар дифференциацияси ҳамда меҳнатни янги ички тақсимооти билангина эришиш мумкин. Бу эса қўшимча қийматни яратиш бўйича урнатилган ўзаро ҳамкорлигидаги олдин белгиланган фирмани роли ва ўрнини трансакция харажатлари соҳасида ўзгартириб юборади. Электрон бизнес ҳеч қандай тўсиқларсиз барча фирмани қамраб олсагина коммуникатив воситаларда муваффақиятли рол ўйнайди ва ижобий натижалар бериши мумкин.

Фирма потенциали шундан иборатки, биринчидан, товар ва хизматларни шакллантиришга тизимли ёндашув, мижоз ва шериклар билан ташқи муносабатлар, ички жараён ва билимлар, ходимларни хулқ атвори ва хатти-ҳаракатларидан, иккинчидан, бу ташкилотни ўзаро ҳамкорлик инфратузилмаси қандай ишлаб чиққанлигидан ташкил топади. Хизматлар бозорида электрон бизнес 11.3. расмда батафсил келтирилган.



Расм 11.3. Хизматлар бозорида электрон бизнес схемаси

Хизматлар бозорида электрон бизнеснинг моҳияти ва аҳамияти фирма учун компьютер ва коммуникацияни оригинал хусуситларга эга бўлган янги коммуникатив воситасини юзага келиши сифатида бирлаштирилсагина муваффақиятли натижага эришиш мумкин.

Электрон бизнес коммуникатив восита сифатида фирма учун қуйидаги йўналишларда унинг тараққиётини таъминлайди:

- меҳнатни тақсимлаш принципларига мос равишда дифференциалланган шахслар ва уларнинг функциялари (ўзаро ҳамкорликда қарорлар қабул қилувчи бош марказ нуктаи назаридан) ўртасидаги янги янада самарали мақсадлар учун жараёнлар интеграцияси (ички, миждозлар, истеъмолчилар ва шериклар);
- фирмада коллектив хотирани ва барча мавжуд билимларни мос равишда қарор қабул қилувчи марказ тасарруфига тақдим этиш мақсадида билимлар интеграцияси.

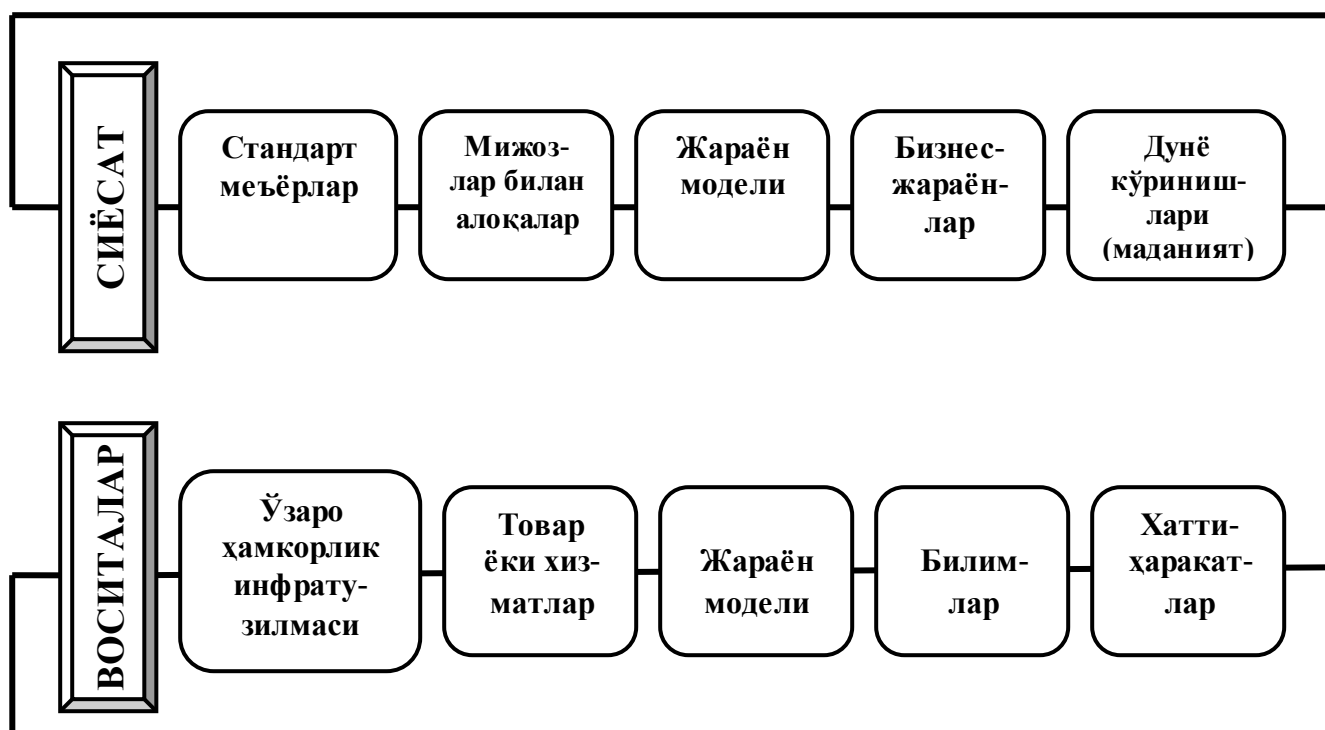
Реал вақтдаги ўзаро ҳамкорлик имкониятини берувчи электрон бизнес, хизматлар бозорида, айниқса, туризм индустриясида рақобат курашида янги устивор курул сифатида қаралади. Бироқ, башорат қилиш тизимли бизнес логикаси ва технологик жараёнлар ҳамда фойдаланувчилар акценти натижасида юзага келувчи тесқари алоқанинг мураккаб жараёнига тегишли бўлганлиги сабабли ҳеч ким воқеалар ривожини олдиндан батафсил айтиб бера олмайди. Ўз табиатиға кўра, электрон бизнес шерикка айланган мижоз таклиф этиладиган товар ҳамда унга мос равишда уни такомиллаштириш жараёни муҳокамасида иштирок этиши талаб этилади. Унинг мақсади шундан иборатки, трансакция ҳаражатлари туширишни таклиф этиш мижоз-шерик олдин ўзи бажарган функциясини фирмаға беради.

11.4. Туристик хизматлар бозорида электрон харид қилиш

Кишилар хатти-ҳаракатларини белгиловчи турли эҳтиёжлар аксарият ҳолларда Интернет тармоғи орқали қондирилади. Унинг исботи сифатида Интернетға хусусий уланувчилар сонининг ортиши, ҳамда уларнинг асосий вақти интернетдаги турли хизматлардан фойдаланувчиларни ўсишида кузатиш мумкин. Истеъмолчи Интернетға оддий қизиқувчи сифатида кириб, маълум шароитларда электрон харидорға айланиб қолади.

Алоҳида зиналардан ўтиш тезлиги Интернетдан коммуникатив восита сифатида ишонч билдириш, уни ўрганишға индивидуал тайёрлиғиға ҳамда турли тўсиқларни бартараф этиш қобилияти (масалан жавоб вақтини ўта чўзилиб кетиши ёки зиён келтириш хавфи) ға боғлиқ бўлади. Агар туристик хизматлар бозорида электрон харид қилиш тажрибаси ижобий бўлса, харидорда электрон тизим орқали турли эҳтиёжларни қондиришға ҳамда унда янада каттароқ маблағ сарфлашға мойиллик уйғонади.

Тадқиқот натижалари шундай хулоса чиқаришға имкон берадики, туристик хизматлар бозорида электрон бизнесни ҳақиқий инновацион потенциали интеллектуал товарларни яратишда, мобил радиотелефонлар, спутникли алоқа, кабелли телевизион тармоқлар ижтимоий-иқтисодий тизимнинг элементи бўлиб ҳисобланган интерфаол тизим фирмасиға реализация қилишиға имкон яратади. Туристик фирманинг сабаб-оқибатли алоқалари ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида 11.4. расмда акс эттирилган.



Расм 11.4. Туристик фирманинг сабаб-оқибатли алоқалари ижтимоий-иқтисодий тизим

2008 йилдаги турфирма раҳбарлари ўртасида ўтказилган анкета сўровлари натижасининг кўрсатишича, турбизнес раҳбарларининг интернетга муносабатлари тубдан ўзгарган. Туристик фирмалар интернетдаги ўз сайтларига янада эътиборлироқ бўлмоқдалар. Интернет-бизнесдан олинadиган даромадлар узокни кўрувчи турфирмалар учун янада аҳмийтли бўлди. Умуман олганда компьютер тармоқлари орқали турларни электрон сотиш чет эл фирмалари томонидан жуда кенг фойдаланилади. Ўбекистондаги туристик хизматлар бозорида турларни сотишни мазкур канали эндиgina шаклланиш палласидадир. Унинг асосий тўсиқларидан бири туристик хизматларни потенциал харидорлари ўртасида персонал компьютер ҳамда одатда харид амалга ошириладиган банк кредит карточкалари эгаларининг етарли даражада эмаслигидир.

Бугунги кунда янада оммабоп бўлган онлайн ўзбек туристик бизнеси бўлиб, туристик хизматлар рекламаси ҳисобланади., яъни мижозларга қарор қабул қилиш учун максимум маълумотлар тақдим этувчи туризм порталлари тўғрисида сўз бормоқда. Келажакда туризм хизматлари бозорида мижозларга таъсир ўтказишни янада такомиллаштирилган усулларидан фойдаланилмоқда. Ҳозирнинг ўзида исталган сайтлар, тармоқлар аниқ фойдаланувчилар графиги, уларнинг одатларини етарлича тадқиқ этиш имконияти мавжуд туризм хизматлари бозорида фаолият кўрсатадиган туроператор ва маркетинг янада кўпроқ ташриф буюриладиган сайтларга янада қулай вақтда харид қилиш

тўғрисида қарорлар қабул қилиш учун миждозга керакли, зарурий маълумотларни етказиб берса, қолган ишларни турист-харидорнинг ўзи бажаради.

Таянч сўз ва иборалар: Молиявий – инвестицион стратегия, инвестиция, инвестицион фаолият, электрон бизнес, молиявий инвестициялар, реал инвестициялар, тижорий самарадорлик, бюджет самарадорлиги, ресурсларни дифференциялаш, стандарт меъёрлар, товар ёки хизматлар.

Мустақил назорат қилиш учун топшириқ ва саволлар:

1. Молиявий – инвестицион стратегия нимани аниқлайди?
2. Инвестиция тушунчаси нимани англатади?
3. Корхонанинг инвестицион фаолиятини амалга оширишда қандай манбалар мавжуд.
4. Қимматбаҳо қоғозларни сотиб олишда инвесторларнинг қандай асосий мақсадларини ажратиш мумкин?
5. Инвестициялар, инвесторлар ва инвестицион инфратузилманинг қандай кўринишлари мавжуд.
6. Хизматлар бозорида электрон бизнеснинг моҳияти ва аҳамияти нимадан иборат?
7. Электрон бизнес фирма учун қандай йўналишларда унинг тараққиётини таъминлайди?
8. Туристик хизматлар бозорида электрон харид қилиш қандай амалга оширилади?
9. Туристик фирманинг сабаб-оқибатли алоқлари ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида нималарни акс этади?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Камилова Ф.К. – «Халқаро туризм бозори» ўқув қўлланма, Тошкент. ТДИУ-2000.
2. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
3. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
4. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
5. Синен В.С. «Организация международного туризма» М. Финансы и статистика, 2000.
6. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие М.; 2001.
7. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг. Учебное пособие. М: КНОРУС. 2007.
8. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
9. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Books_tourism/bogolubov.htm

12. КОРХОНАНИНГ «МАҲСУЛОТ – БОЗОР» СТРАТЕГИЯСИНИ АНИҚЛАШ

Режа:

12.1. «Маҳсулот-бозор» матрицасининг турлари

12.2. «Маҳсулот – бозор» стратегик имкониятининг синов баҳоси

12.3. Маҳсулотлар, бозорлар, ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчилар муаммолари ўртасидаги боғлиқликларини кўрсатувчи модель

12.1. «Маҳсулот-бозор» матрицасининг турлари

Корхонанинг бозор стратегияси унинг мўлжаллаган товар ва бозорига асосланиб, ҳамда мавжуд имкониятларини ҳисобга олган ҳолда тузилади. Бозор стратегия корхонанинг асосий мақсадини ва танланган мақсадини амалга оширишнинг асосий йўллари ўз ичига олади.

Бозор стратегиясини фақат шахсий тажриба ва интуицияга таяниб тузиш мумкин. Лекин бу ҳар доим ҳам маъқул эмаслиги амалиётда маълум. Бозор стратегияси ҳар тамонлама ишлаб чиқилган ва тегишли даражада расмийлаштирилган усулларни қўллашни талаб қилади.

Бозор стратегияси тузишнинг қуролларидан бири бўлиб, «маҳсулот-бозор» матрицаси ҳисобланади. Бундай матрицадан фойдаланиш ишлаб чиқиладиган стратегияни корхонанинг имкониятлари билан, ишлаб чиқариш ва сотишнинг ўзига хос хусусиятлари билан, истеъмолчилар бозорини сегментлаш жараёни билан боғлашда муҳим аҳамиятга эга.

«Маҳсулот-бозор» матрицасининг бир неча турлари мавжуд.

Энг содда тўрткатакли «Маҳсулот-бозор» матрица корхона бозор стратегиясининг рўёбга чиқадиган 4 та варианты ҳақида аниқ тасаввур беради. (21.1. жадвал). Матрицанинг горизанталида маҳсулотнинг 2 та тури анъанавий ва янги товарлар жойлашган бўлиб, вертикалида эса бозорнинг 2 тури, ўзлаштирилган ва янги бозор турлари ажратилган.

Уларнинг комбинацияси 4 та стратегик майдонни ҳосил қилади. Ҳар бир майдон стратегиянинг амалга ошадиган вариантларидан бирини ифодалайди.

Тўрткатакли «маҳсулот-бозор» матрицаси

Жадвал 12.1.

Маҳсулот Бозор	Анъанавий маҳсулот	Янги маҳсулот
Ўзлаштирилган бозорлар	1.Бозорнинг чуқурроқ ўзлаштирилиши.	3.Янги маҳсулот ишлаб чиқиш.
Янги бозорлар.	2.Бозор чегараларининг кенгайиши	4.Диверсификация.

1 – майдон. Корхона мавжуд маҳсулотлар билан мавжуд бозорларда ишлайди. Бу стратегиянинг унчалик ишончли бўлмаган вариантларидан ҳисобланади. Бу ерда даромаднинг узок муддатли оқимиға ишониш мумкин эмас (рақобатчилар, маҳсулотларнинг пасайиши).

2 – майдон. Мавжуд маҳсулотларни сақлаб қолган ҳолда бозорни кенгайтириш ёки экстенсив (сифатга эътибор бермай, фақат миқдорни оширишга қаратилган) стратегия. Бундай стратегия маҳсулотни ва корхонанинг ўзини реклама қилишга кетган катта харажатлар билан боғлиқ бўлади. Ушбу ҳолат рекламага кетган сарфни қоплаш ва маҳсулотни бозорга олиб чиқиш қафолатланганда, талаб цикли ва маҳсулот яшаш циклининг бошланғич босқичларида мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

3 – майдон. Янги маҳсулотни олдин маълум бўлган бозорларда сотиш стратегияси. Баъзан уни инновацион стратегия ҳам деб аталади.

4 – майдон. Янги маҳсулотларни янги бозорларда сотиш – диверсификация стратегияси. Бу узок муддатли истиқбол учун самарали стратегия ҳисобланади, лекин янги маҳсулот ишлаб чиқишга, рекламага ва янги бозорларга маҳсулотларни олиб чиқиш учун катта харажат талаб қилинади.

Керакли стратегияни танлаш имкониятлар ва хавфларни баҳолаш асосида амалга оширилади (12.2. жадвал).

12.2. «Маҳсулот – бозор» стратегик имкониятининг синов баҳоси

Жадвал 12.2.

«Маҳсулот – бозор» стратегик имкониятининг синов баҳоси.

Стратегия	Муваффақият имкониятлари, %	Таваккалчилик
1.	50 (20)	Аҳамиятсиз
2.	20 (40)	Катта
3.	30 (40)	Ўртача
4.	5 (50)	Жуда катта

Берилган мисолда 4 та стратегиядан корхона учун биринчиси афзалроқ, чунки муваффақиятга эришишда катта имконият билан ва қолганларга нисбатан энг кам таваккалчилик билан характерланади.

Маълумки, бозор иқтисодиёти шароитида фаолият юритганда маҳсулотлар, бозорлар ва ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчиларнинг талаблари ўртасида ўзаро алоқадорлик муаммолари юзага келади. Стратегик қарорларни қабул қилишда корхона эгаси ушбу 5 та компонентларни ҳисобга олиши керак.

Маҳсулотлар, бозорлар, ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчилар муаммолари ўртасидаги боғлиқликларини кўрсатувчи 1-схема стратегиянинг жуда кўп вариантлари мавжудлиги ҳақида тушунча беради: корхона имкониятининг бўлиши мумкин бўлган 3 та ҳолати, маҳсулотнинг 3 хил қурилиши, 3 хил бозор шакли, маҳсулот сотиш мумкин бўлган 5 та ҳудуд,

истеъмолчи муаммоларининг 2 хил куриниши жами корхона бозор стратегиясининг 270 хил вариантини хосил қилади.

Аслида вариантлар сони бундан ҳам кўп бўлиши мумкин, чунки маҳсулот бозори ёки регионлар сегментлашган бўлиши мумкин. Ушбу амалга ошириш мумкин бўлган куп миқдордаги стратегиялардан энг муҳимларини танлаш ва уларни таҳлил қилиш асосида бозор стратегиясининг оптимал вариантини аниқлаш керак.

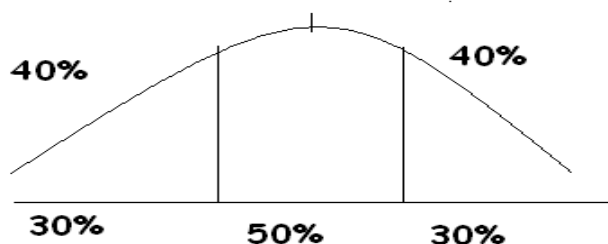
Шунга ўхшаш барча матрицалар корхонага зарур бўлган имкониятлар даражасини танлаш учун мулжалланган чегарани англатади. Матрица майдонлари бўлғуси имкониятлар таърифи билан тўлдирилади.

Тадбиркор ёки мутахассиснинг асосий мақсади тижорат муваффақиятини узоқ муддатга таъминловчи маҳсулотни бозорга таклиф қилиш ҳисобланади.

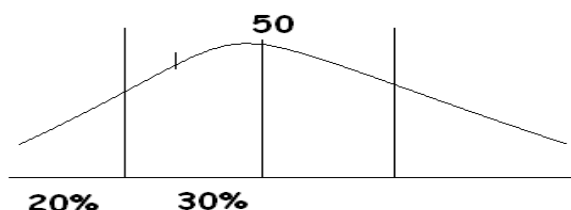
«Маҳсулот бозор» стртегик матрицасини БКГ матрицасидаги 4 та ҳолатда ифодалаш (0-50%).

«Юлдуз» - ҳолатидаги корхонани «Маҳсулот бозор» матрицасидаги стратегиясини аниқлаш:

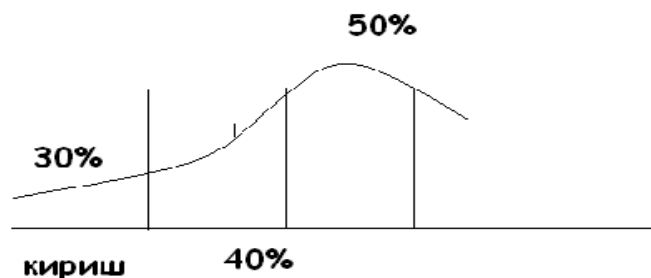
1. Ўзлаштирилган бозорда «Юлдуз» корхона анъанавий товар билан маълум миқдор муваффақиятни ушлаб туради, таваккалчилик ҳам деярли кам. Лекин товарнинг яшаш ҳаёти тугагач, унга талаб камаяди ёки бозорда у товарни ўрнини босувчи янги товар жорий қилинса муваффақиятсизликка эришади.



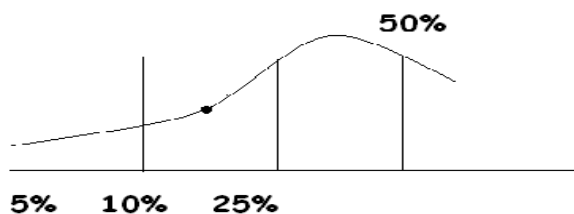
2. Анъанавий товар билан «Юлдуз» корхона янги бозорга чиқса, у билан бу таваккалга олиб келади, лекин айнан шу маҳсулоти Билан «Юлдуз» даражасига чиққан корхона Янги бозорда ҳам ўзини қандай йўлга қўйишни билади ва муваффақиятга эришади. Таваккалчилик бу ҳолатда ўрта.



3. Ўзлаштирилган бозорга «Юлдуз» корхона Янги товар яратиб, олиб кирса бозор уни қийинчиликсиз қабул қилади, чунки, бозор бу корхонани яхши билади ва ишонади. Корхонанинг таваккали паст бўлиб, имконияти ҳам юқори, чунки бозор ҳар доим Янги товарга эҳтиёж сезади.



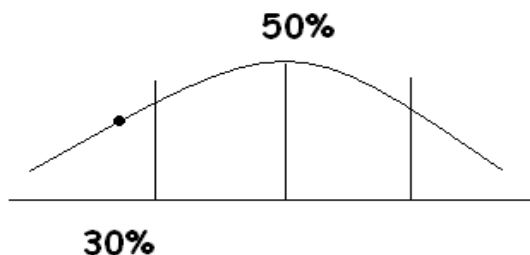
4. «Юлдуз» янги товарлари Билан янги бозорга киришда жуда катта таваккал қилади, чунки у бу бозорда «Юлдуз» эмас, лекин маҳсулот янги бўлгани учун имконияти мавжуд.



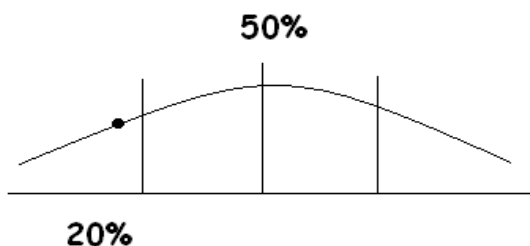
1	50	
2	30	
3	40	
4	25	

«Соғин сигирлар» ҳолатидаги корхона

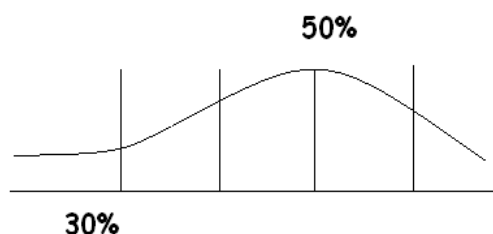
1. «Соғин сигирлар» бозорда улуши ўзига етарли, товари сотилади, харидори ҳамиша мавжуд, даромад олади у анъанавий товари билан ўзлаштирган бозорни чуқур эплай олиши мумкин. Таваккали паст, имконияти яхши.



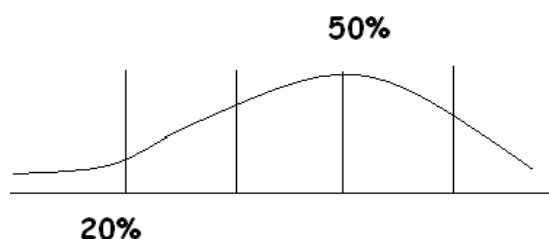
2. Анъанавий товар, янги бозор таваккали катта, чунки ўзининг анъанавий товари ўрта даражада сотиларди, уни янги бозорга тадбиқ қилинишдан юқори фойда олиш қийин.



3. Ўзлаштирилган бозорга янги товар билан чиқиш ҳавфи кам имконияти ҳам етарли.



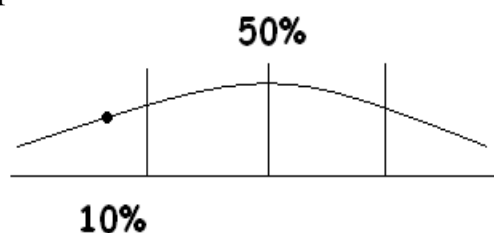
4. Янги товар янги бозор «Соғин сигирлар» корхона учун жуда муҳим, жуда таваккаллилик.



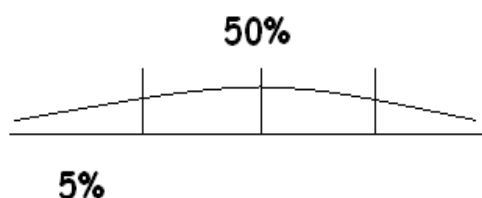
1	30	
2	20	
3	30	
4	20	

«Итлар» ҳолатидаги корхона

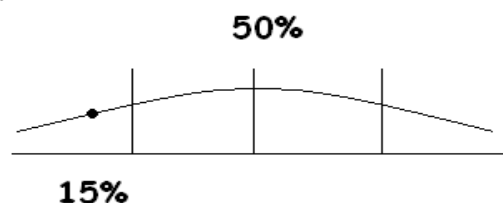
1. «Ит» ҳолатидаги корхона анъанавий товар Билан эски бозорга чиқиб, бозорни чуқурроқ ўзлаштиришда имкониятлари кам, чунки бозор уни қабул қилинган, товарини янада бозорга чуқур тадбиқ қилиш мумкин эмас. Таваккалчилик юқори.



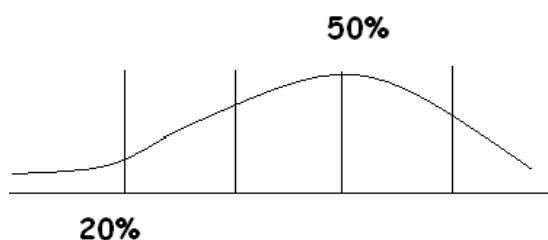
2. Сифатсиз товари билан янги бозорга кириб муваффақиятга эриша олмайди, таваккалчилик жуда юқори.



3. «Ит» корхоналар янги сифатли товар ишлаб чиқаришни, яъни бозорга кирса, у фаолиятни ривожлантира олади. Агарда, унинг товари сифатли бўлса, имкониятлари мавжуд.



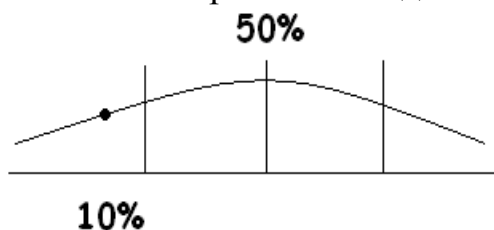
4. «Ит» корхона янги бозорга янги товар билан кириб келса, у учун бу фаолият янги бўлиб муваффақиятга эришиши юқори лекин таваккалчилик ҳам юқори.



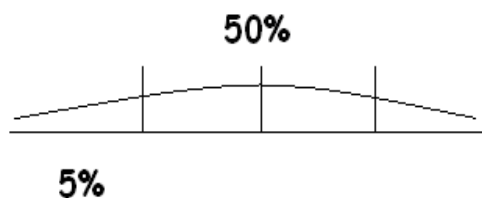
1	10	
2	5	
3	15	
4	20	

«Қийин бола» ҳолатидаги корхона

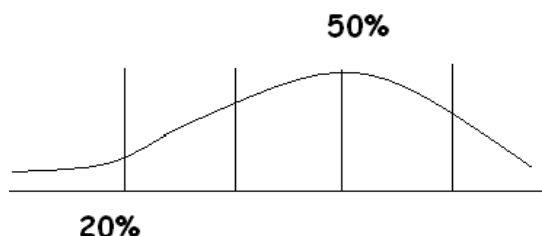
1. «Қийин бола» корхоналар товари бозорда сотилиши сустлашган бозордан чиқиб кетиш ҳам мумкин ҳам «Соғин сигирлар» га ўтиши мумкин. Бунинг учун товар сотилиши ва сифатини ошириш керак. Агарда ўзгартирмаса бу ҳолат билан юқори имкониятга эриша олмайди.



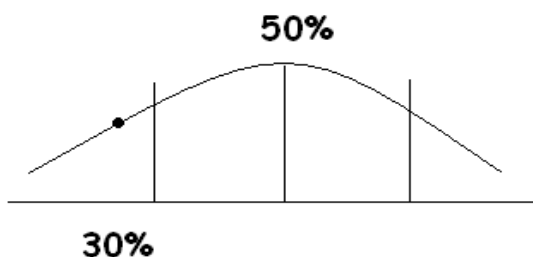
2. эски товар билан Янги бозорга чиқиш таваккали катта ва «Қийин бола» товари билан муваффақитга эриша олмайди.



3. Эски бозорда «Қийин бола» Янги товар ишлаб чиқарса сотиш таваккали паст, имконияти юқори бозор уни яхши қабул қилса, «Қийин бола» ҳолатдан чиқиб кетиб, ўзини ўнглаб олиб, «Соғин сигирлар» ҳолатига ўтиши имконияти бор.



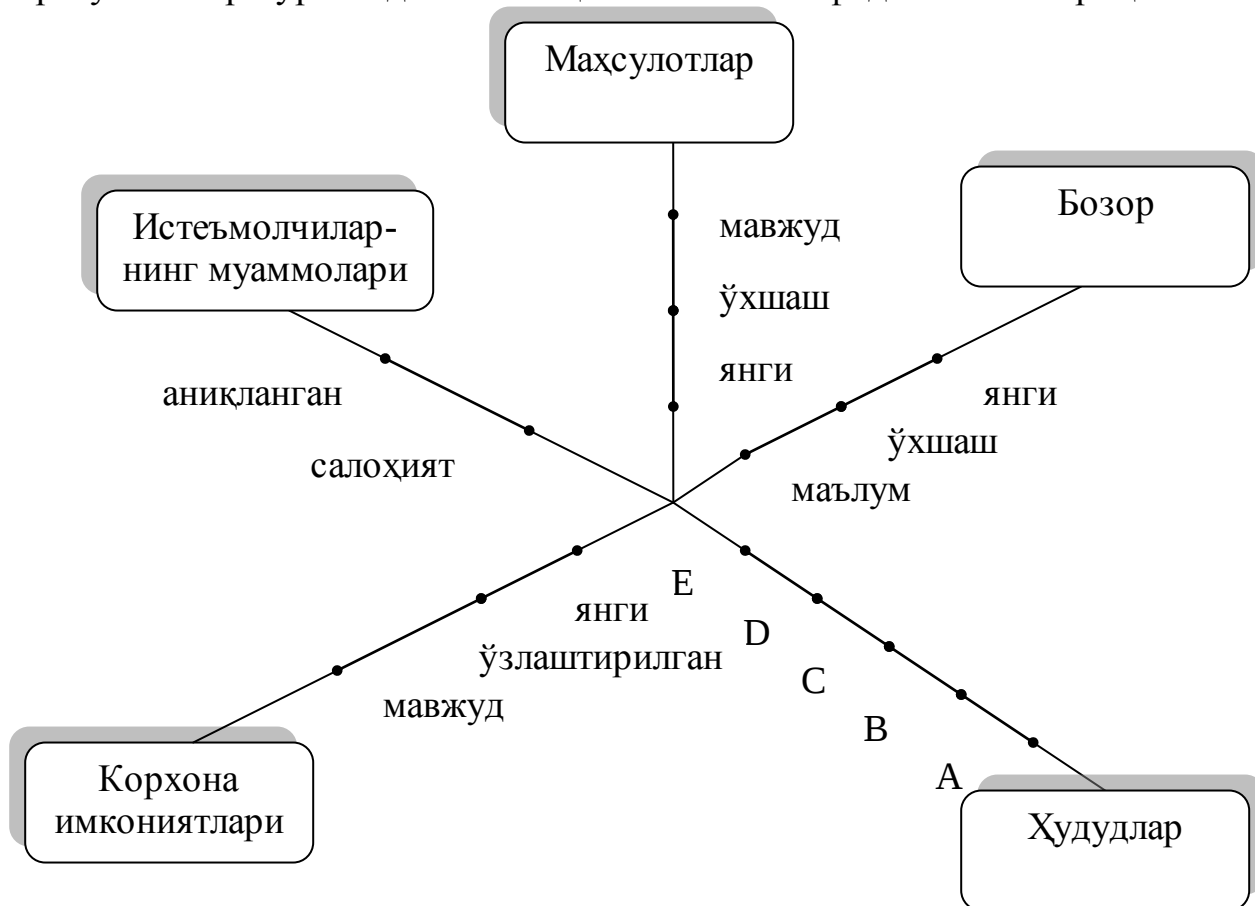
4. Янги товар, янги бозорга чиқишда «Қийин бола»лар жуда юқори имкониятга эга ва таваккали ҳам юқори, лекин бу фаолиятда «Қийин бола» аста-аста «Соғин сигирлар» дан, хатто, «Юлдуз» га айланиш имконияти мавжуд.



1	10	
2	5	
3	20	
4	30	

12.3. Маҳсулотлар, бозорлар, ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчилар муаммолари ўртасидаги боғлиқликларини кўрсатувчи модель

Маҳсулотлар, бозорлар, ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчилар муаммолари ўртасидаги боғлиқлик ҳолатини ифодаловчи матрица.



Амалиётда бошқа матрица моделлари ҳам қўлланилади. Масалан, моделлардан бири турли иқтисодий шароитда ҳаракатсиз (тургун) бозор, ўзгарувчан бозор, тез ривожланадиган бозор шароитида корхона учун маъқул стратегияни куриб чиқади.

Ушбу моделда бозорнинг турли ҳолатларида ва корхона ички структурасининг ўзгарувчан шароитларга мослашиш имкониятларида амалга ошириладиган мақсадга мувофиқ фаолиятларга эътибор берилади.

Матрицанинг катакларида турли шароитларда тадбиркорга оид ва маъмурий фаолият бўйича тавсиялар келтирилади. Қўйида ҳар бир раҳбар билиши ва амал қилиши лозим бўлган бозор талаблари ифодаланган:

- Бозор жиддий эътиборни талаб қилади. Бозорни доимо ва ҳар томонлама ўрганинг!
- Ўзингизнинг харидорингизни қидиринг ёки уни яратинг, харидорга маҳсулот кераклигини ҳали ўзи англамасдан олдин, сизга бу маълум бўлиши керак!
- Харидор ўзининг диди ва талабининг ўзгариши, ҳақида олдиндан огоҳлантиришни кутманг. Сиздан бошқа кимдир буни уддалашига йўл қўйманг.
- Агар бозорга чиқиш имконияти мавжуд бўлса, у ҳолда ундан кўпчилик фойдаланиб қолиш мумкинлигини ҳисобга олинг.
- Атроф-муҳитни синчиклаб кузатинг ва унинг ўзгаришига дарҳол муносабатингизни билдиринг.
- Сезгирлик яхши, лекин аниқ ҳисоб-китоб ишончлироқдир!

Таянч сўз ва иборалар: «Маҳсулот-бозор» матрицаси, бозор, ҳудуд, корхона имкониятлари, бозор стратегияси, диверсификация, майдон, бозорларда сотиш стратегияси, инновацион стратегия, бозор иқтисодиёти.

Мустақил шуғулланиш учун саволлар ва вазифалар:

1. «Маҳсулот-бозор» матрицасининг қандай турлари мавжуд?
2. Керакли стратегияни танлаш нималарни баҳолаш асосида олиб борилади?
3. Тўрткатакли «маҳсулот-бозор» матрицаси нимани ифодалайди?
4. «Маҳсулот – бозор» стратегик имкониятининг қандай майдонлари мавжуд?
5. Маҳсулотлар, бозорлар, ҳудудлар, корхона имкониятлари ва истеъмолчилар муаммолари ўртасидаги боғлиқлик ҳолатини ифодаловчи матрица нимани ифодалайди?
6. Раҳбар билиши ва амал қилиши лозим бўлган бозор талаблари нималардан иборат?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
2. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
3. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
4. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
5. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.

13. ТАДБИРКОРЛИК СТРАТЕГИЯСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ЭЛЕМЕНТЛАРИ

Режа:

- 13.1. Тадбиркорлик фаолиятининг таркиби ва тузилиши
- 13.2. Туризм соҳасида тадбиркорлик турлари
- 13.3. Тадбиркорлик фаолиятини ва ишлаб чиқаришни ташкил қилишда стратегик режанинг аҳамияти
- 13.4. Корхонанинг ички режалаштиришда энг муҳим элементлари
- 13.5. Режалаштириш жараёнларидаги босқичлар

13.1. Тадбиркорлик фаолиятининг таркиби ва тузилиши

Тадбиркорлик – бу жисмоний шахсларнинг ва хўжалик субъектларининг ташаббускор фаолияти бўлиб, мулкнинг новатор фойдаланиши, пул маблағлари ва бошқа мақсадларда муваффақиятга эришадиган фаолиятдир.

Туристлик фаолият миқёсида ишбилармонлик хизматларининг юқори даражалари билан боғлиқ.

Ишбилармонлик субъекти бўлиб, ўз номидан иш кўрувчи ва ўз мулкига жавобгар алоҳида хусусий шахс ёки шериклар билан бирлашган юридик шахслар бўлиши мумкин.

Тадбиркорликнинг 2 та модули мавжуд:

1. Классик тадбиркорлик

2. Инновацион тадбиркорлик

Классик тадбиркорлик – бу анъанавий консерватив тадбиркорлик бўлиб, ташкилотнинг рентабеллик фаолиятини кўтарувчи максимал ресурслардан фойдаланиб анъанавий хўжаликни ташкил қилишдир.

Инновацион тадбиркорлик – новаторлик фаолияти билан боғлиқ. Бу тадбиркорликнинг роли маълум бўлмаган иқтисодий анъаналарга асосланган янгиликни яратиш билан боғлиқ. Бундай новаторлик фаолияти қоидага асосан юқори натижага олиб келади.

Замонавий шароитларда ташкилот яхши фойда олиб самарага эришиши учун ишбилармон, яхши профессионал тайёргарликка, сиёсий, психологик, ҳуқуқий, ишлаб чиқариш ва хизматларга оид зарур билимга эга бўлиши, шунингдек, мутахассислар, маркетинглар, капитал эгалари билан яхши алоқаларни боғлаши учун тез тил топа олиш талаб қилинади.

Тадбиркорликнинг мажбуриятлари:

- қонунларга таянган расмий фаолиятнинг ҳар қандай саволига мустақил жавоб бера олиши ва қарор қабул қила олиши керак;
- фаолиятга оид барча иқтисодий натижаларни билиши, олдиндан шаклланаётган фойдани кўра олиши керак;
- ўзига жавобгарликни олиб, таваккалчилик қилишга тайёр бўлиши керак.

Таваккалчилик деганда – мавжуд имкониятлардан фойдаланиб реализация қилишда ижобий ёки салбий натижаларга дуч келиши тушунилади.

Таваккалчилик ишлаб чиқариш, молиявий, инвестицион ва бозор каби турларга бўлинади.

Таваккалчиликни камайтиришнинг қўйидаги усуллари мавжуд.:

- суғурталаш, бозорни башорат қилиш, шериклар орасида таваккалчиликни тақсимлаш, ҳаражатларни қопловчи маблағларни захиралаш;
- ҳар доим инновацион жараёнларга эга бўлиш (хизматларни ишлаб чиқаришда новаторликдан фойдаланиш, ишлаб чиқариш факторлари, янги бозорлар ва ноанъанавий ташкилотлар фаолияти) ни ҳаракатлантирувчи янгиликларни амалга ошириш, юқори даромадга эга бўлиш кутилади.

Тадбиркорликнинг самарали натижалари у яратган имкониятларидан келиб чиқади. Булардан айримлари қўйидагилар:

Тадбиркорлик муҳити – бу умумий шарт-шароитлар бўлиб, ишбилармонлик натижасида намоён бўлади.

Шароитнинг қўйидаги гуруҳлари мавжуд:

- иқтисодий шарт-шароитлар бу туристик маҳсулот ва тўлов қобилиятига талабнинг ҳақиқий таклифи, ҳақиқий ва потенциал харидорларга товар ва хизматларни сотишдан тушган даромад, тадбиркорлик учун қарз маблағларининг нақд ҳолати, уларга нақд альтернатив хизматлар ва нархлар, туристик бозорнинг инфратузилмавий ривожланиши, рақобатбардошликдаги шарт-шароитлардир.
- ижтимоий шарт-шароит ривожланиш йўлида қилинадиган умумий фаолият ва унга муносабат;
- давлатнинг (бошқарув аппарати) ишбилармонликка муносабати;
- миллий анъаналар ва удумлар;
- тадбиркор муносабатга киришадиган мутахассисларнинг маълумотлилики даражаси.

Ҳуқуқий шарт-шароит – тадбиркорлик фаолиятини ривожланишининг мунтазам фаолиятга қаратилган қонун ва актлар. Асосий қонунлардан бири тадбиркорлик фаолиятига ҳуқуқий кафолат беришдир. У ўз ичига келишилган мажбуриятга амал қилиш ва шахсий ҳуқуқларни олади.

13.2. Туризм соҳасида тадбиркорлик турлари

Тадбиркорлик фаолиятининг умум қабул килинган таснифида тадбиркорлик қўйидаги турларга ажратилади:

1. Ишлаб чиқариш (иш жараёни)- хизматлар ва бошқа маҳсулотларни бевосита яратиш;
2. Тижорат-яратилган маҳсулотнинг ишлаб чиқарувчидан истеъмолчигача ҳаракат-да воситачилик фаолияти;
3. Молиявий хизматлар ва маҳсулот яратиш мақсадларида молиявий маблағ туплаш ва ундан фойдланиш бўйича махсус фаолият тури;
4. Консалтинг (маслаҳат)- умумий бошқарув, ишлаб чиқарувчилар (хизматни яратувчилар) имкониятларини баҳолаш, молияни назорат қилиш, маркетинг бўйича масалаларга маслаҳат ва ёрдам бериш билан боғлиқ фаолият.

Тур хизматлар хусусиятларига кура туристлик ташкилотлар фаолиятини шартли равишда маълум турга ажратиш мумкин: масалан купгина холларда туроператорлар фаолиятини турмаҳсулотни тайёрлаб, уни қисман яратиш ва истеъмолчига тақдим қилишдан иборат бўлади. Шу сабабли туроператор фаолиятини шартли равишда ишлаб чиқариш тадбиркорларига қиёслаш мумкин.

Туроператор - воситачилар тур сотувчилар вазифасини бажаради. Бундан ташқари, улар алоҳида хизмат турлари, масалан: суғурта, консуллик хизматлари ва хоказоларни бажаради.

Контрагентлар – тур маҳсулот истеъмолчиларига хизмат курсатадиган сайёҳлик хизматларини бажарувчилардир (меҳмонноналарда, ресторанларда юк ташувчи, экскурсия ташкил қилувчи буюролар ва х.) Яъни хизматлар яратишда фаол иштирок этадиган ҳамда иш асосида ишлаб чиқариш тадбиркорларидир.

Туристлик (сайёҳлик) ташкилотлари хизматларни бажариш, сотиш (жумладан чакана савдо) ва ташкилий тайёргарликни муштарак ҳолда юритади.

Консултив тадбиркорлик фаолиятдан туризм соҳасида кенг фойдаланилади. Туристлик хизматларининг таркиби қанчалик мураккаб ва сифати қанчалик юқори бўлса, туристлик хизматларини яратиш амалга ошириш жараёнига шунчалик жалб қилинади. Мисол учун, клубга доир ҳордиқ (таймшер) қуйдаги иштирокчилардан фойдаланади: промоутерлар (лояхани ишлаб чиқарувчилар), сотув бўйича мутахассислар, курортларни бошқарувчилар, клубга доир ҳордиқ алмаштириш бўйича мутахассислар.

Тадбиркорлик ғояси – иқтисодий фаолликнинг тадбиркор томонидан топилган янги шакли бўлиб унда маълум хизматлар (ёки товар маҳсулотлар) ни яратиш ва киритилган янгилик (инновация) дан қушимча даромад олиш мумкинлашади. Тадбиркор фаолиятини хизматлар яратиш ёки воситачиликни асосий ёки қушимча жихатини ташкил қилиш мумкин бўлган ғоялар захирасини яратишни тақоза этади. Ғоялар тупланиши жорий ва истикболли хусусиятларга эга бўлиши мумкин. Ҳар бир ғояга биноан тадбиркор қарор қабул қилади уни амалга оширишга қилиши ёки қилишмаслиги мумкин. Қарор қабул қилиш жараёни Ҳар бир тадбиркор томондан мавжуд муқобиллардан битта вариант танлашни уз шахсий технологияси бўйича умуман қуйидагича:

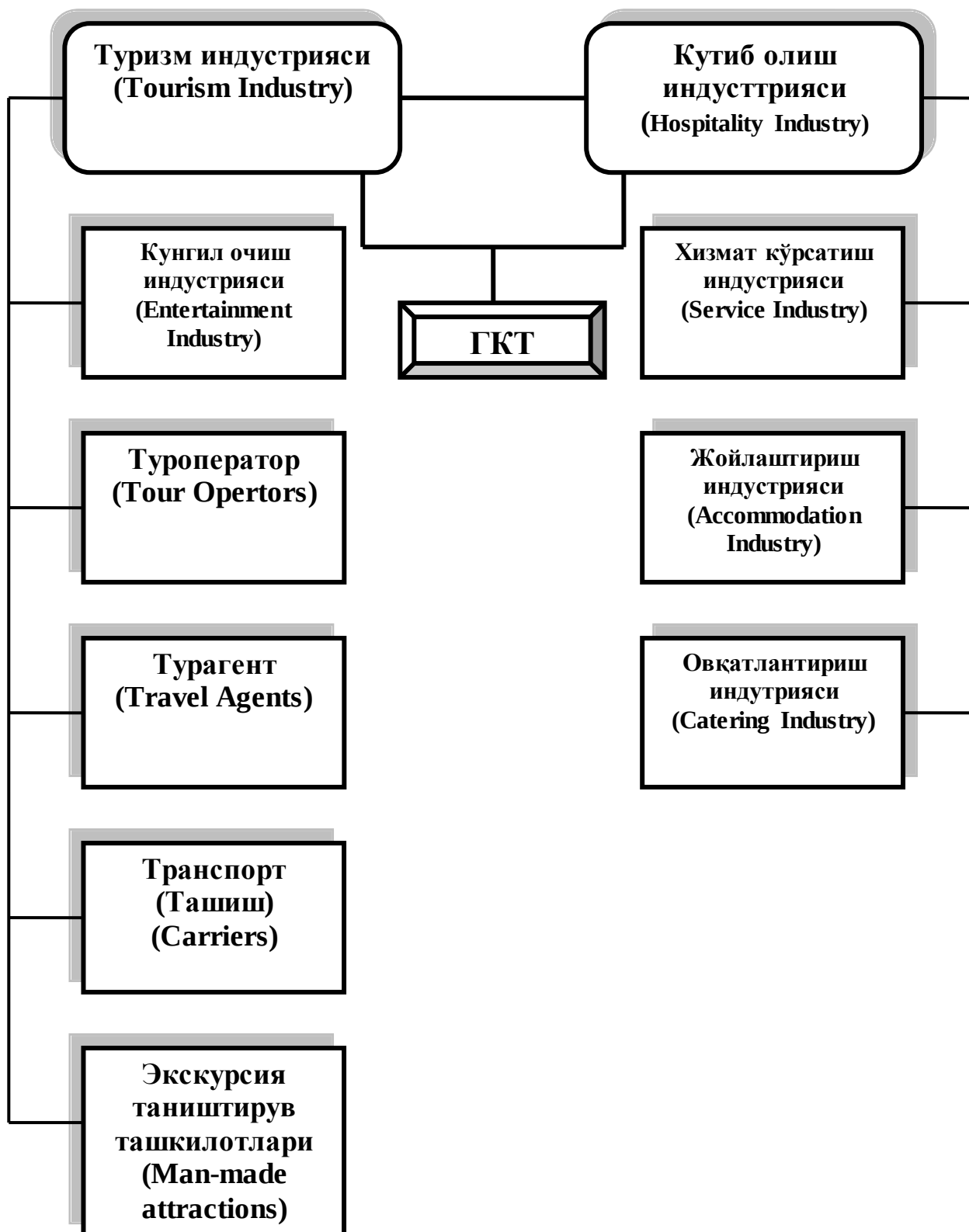
1. Амалий руёбга чиқариш масаласида тадбиркор томонидан ғоянинг биринчи баҳоси.
2. Амалиёт нуқтаи назардан ғояни боҳолаш учун бозордаги вазият ҳақида маълумот туплаш.
3. Ишлаб чиқаришга эҳтиёж тугиладиган хизмат (товар) ларга туристлик бозоридаги талаб ва тақлиф объекти, муқобил хизматлар яратишга эҳтимолли нарх, даромад ҳажми ва хизматларни яратиш самараси ва хоказоларни аниқлаш учун тадбиркорлик ҳисоб китобини утқизиш.
4. Иккинчи эксперт баҳолаш жалб қилинган мутахассислар билан муваффақлигини урганиш мақсадида қўзланади.
5. Ғоя устида ишлашни давом эттириш ёки уни ташлаб, тадбиркорлик ғоясини ишлаб чиқаришга қилиши қарорига қилиш.

Қабул килинган ғояни амалга ошириш ҳам бир неча босқичларда амалга оширилади:

1. Лойихани амалга оширишнинг аник хисоб- китобтини муфассал баён этишдан иборат бизнес режалаштириш. Бизнес режада шунингдек тадбиркорликнинг ташкилий шакли ва ғояни амалга ошириш ни бошлангич боскичи учун зарур пул маблағлари туплаш манбалари ҳам курсатилади.
2. Қарз пул маблағари ва ҳамкор шериклар жалб қилиш
3. Агар илк ташкил этилаётган булса, хусусий фирма (ташкilot)ни давлат руйхатидан утказиш.
4. Фирмани товар (хизмат) лар яратишга ташкилий-техник таёрлаш.
5. Фаолият юритаётган фирма ва ҳамкорлик алоқаларини бошқариш.

Тадбиркорлик ғоясини амалга ошириши ғояни амалга оширишга киришилган пайтда режалаштирилган натижага эришилганда омадли хисобланади. Тадбиркорлик мувоффақиятини ҳозирги кунда уз урини мустаҳкамлаш ва воқеалар йуналишини узгартиришга интилиш билан боғлиқ ҳолда тушунилади. Тижорат мувоффақияти тадбиркорлик омадига ҳамоханг булади, аммо тадбиркорлик фаолиятида асосий мақсад сифатида қурилмайди. Тадбиркорлик мувоффақиятининг бундай тушунилиши тадбиркорлик маданиятига узаро уйланган ва реал ақидалар ҳамда кадриятлар ҳақидаги тасаввур тизими саҳифасида таянади. Бу эса юқори нуфузни таъминлайди ва товар (хизматлар)яратиш ҳамда дарамадининг ошишига ёрдам беради.

Туризм - тадбиркорликнинг рангбаранг турларини ўзида жамланган қудратли саноат. Сайёҳлик хизмати курсатиш соҳасида кўплаб корхоналар, ташкilotлар ва фирмалар ўз қўлланилишини топади. Статистика нуқтаи назаридан туризм соҳасидаги тадбиркорлик турларини 13.1. расмда кўриш мумкин:



Расм 13.1. ГКТ - глобал компьютер тармоқ (бронлаш ва резервлаш тизими)

Мутахассисларнинг фикрига кўра, туризм соҳаси ривожланишига таъсир қилувчи асосий омиллар қуйдагилардир: меҳмонхона бизнеси, транспорт сайёҳлик агентликлари, туроперейтинг ва глобал компьютер тармоқ системасида бронлаш ва резервлаш (ГКТ). Меҳмонхона тадбиркорлиги ҳар

қандай турмахсулот учун асос бўлиб хизмат қилади. Саёҳат ёки ҳар дақиқанинг туридан қатъий назар жойлаштириш ҳар доим хизматлар мажмуига киради. Инсон ўзи шундай, у бир кеча-кундузда бир марта дам олиш, келган жойида тўлаш имкониятига эга бўлиши зарур. Турли кўриниш ва хизматларнинг турли даражаларига эга меҳмонхона ташкилотлари кўрсатадиган асосий хизматларлардан иборат. Шу сабабли у ёки бу минтақа, саёҳлик марказида меҳмонхоналар мавжудлиги туристларни қабул қилиш имкониятига таъсир қилади. Бундан ташқари меҳмонхона хизматларининг даражаси ва меъёрлари умуман туристларга хизмат кўрсатиш меъёрларига таъсир ўтказади.

Транспорт ҳам ҳар қандай саёҳатни узвий қисми ҳисобланади, чунки у масофа-вий ҳаракатни таъминлайди. Транспорт ана шу ҳаракатни анча енгиллаштаришга ёрдам беради. Замонавий транспорт туристларга саёҳат мобайнида ҳар қандай, ҳатто энг узок масофаларга ҳам, анча қисқа фурсатда етказиб бериш имкониятини бермоқда. Транспорт шунингдек, экскурсия ва трансфер учун ҳам зарур. Минтакаларга етишиш, катнов частотаси, хизмат сифати ва даражасига кура транспорт имкониятлари саёҳлик оқимоаринингкучайишига таъсир қилади.

Туроперейтинг – туристлик маҳсулотини шакллантириш ва уни истеъмолчиларга тақдим қилишни ўз олдига мақсад қилиб қуйилган сайёҳлик ташкилотидир. Чакана туроперейтинг имкониятлари сайёҳлик таклифлари тарқалиши, уни танлаш имкониятлари, сайёҳларга хизмат кўрсатиш бўйича рақобат меъёрларига таъсир қилади.

Турагент – туристлик маҳсулотларни сотиш бўйича ташкилотлар туристлик дуқонлари демак. Уларнинг имкониятларидан ишончлилиги ва қонпатентлигидан истеъмолчилар танлови белгиланади, демак сайёҳлик бозори имкониятлари ҳам шунга боғлиқдир. ГКТ- глобал қомпютер тармоқ(қронлаш ва резервлаш тизими) туристлик бозорига XX асрларнинг 90 йиллари бошида оммавий тарзда қритила бошлади. Улар турмахсултни сотишнинг қатта имкониятли муқобил қанал вазифасини уташи мумкин. Ҳозирданок шундай тармоқлар ёрдамида туроператорлар томонидан бозорнинг қаттагина қисмини эгаллашини башорат қилувчи мувахассислар тадқиқотлари мавжуд. Бироқ худди шу мувахассислар туроператорлар ва турагентлар бозорида ўз ўринларини махсус ташкилотлар ва савдо маслаҳат пунктлари сифатида топади ва қола билади деб таъқидлашмоқда. Шу ўринда таъқидлаш лозимки, бугунги қунда маълумот оқимининг тезлашуви ва танлаш ҳамда буюртма бериш имкониятларининг қенгайиши қомпютер тизимининг туризм соҳасидаги қўшган қатта ҳиссаси ҳисобланади.

13.3. Тадбирқорлик фаолиятини ва ишлаб чиқаришни ташқил қилишда стратегик режанинг аҳамияти

Сиз тадбирқорлик асосида ўз қорқонингизни оқдингиз – барақалла! Энди ишни олиб қориш қерак, ишлаб – чиқаришни ташқил қилишга тўғри қелади...

Ишлаб-чиқариш, иқтисодиётни, технологияни, ташқил қилиш жиҳатидан муқаммал жараён ҳисобланади.

Тадбиркор ўзини ҳамма жойда керакли эканлигини, усиз бирон-бир муаммони хал қилиш мумкин эмас деб ўйлайди. Ҳақиқатдан ҳам бошида шундай бўлади. Лекин бир вақтни ўзида бир неча ишларни зиммасига олиши, ҳамма жойда улгуришга ҳаракат қилиш, баъзан имконият доирасидан чиқиб кетиш, омадсизликка олиб келиши мумкин.

Тадбиркор бошқалар ундан кўра яхшироқ қиладиган ишларни зиммасига олиши керак эмас. Тадбиркор команда тузаётган пайтда ўзининг тадбиркорлигини кўрсатган ҳолда, атрофини ҳақиқий мутахассислар билан тўлдириши, ишлаб-чиқариш бўйича, маҳсулот сифати бўйича, таъминот бўйича, меҳнат муносабатлари бўйича, савдо бўйича, юқори малакали мутахассисларга ишонмоғи ва маслаҳатчилар хизматига мурожаат қилмоғи лозим.

Ўзига бевосита таллуқли бўлган масалаларни олиб қилиши керак. Тадбиркор-бу ишни ташкил этувчи ҳисобланади. Тадбиркорлик фаолиятини ва ишлаб-чиқаришни ташкил қиладди.

Ташкил қилиш – мақсадни аниқлаш, ресурслардан шу мақсадга эришиш учун оқилона фойдаланиш демакдир.

Ташкил- қилиш бу масалани ҳал қилиш йўлини аниқлаш, уни бевоста ижрочиларга етказиш ва уни бажарилишини назорат қилиш.

Ташкил- қилиш бу қарорлар қабул қилишни билиш, мажбурият ва масъулиятни тақсимлашда адашмаслик.

Ташкил қилиш- бошқаришни режалаштириш ва уни таҳлил қилиш. Бунда тадбиркорнинг таланти, сезгирлиги кам, бунинг учун чуқур билимга эга бўлиши керак.

Ўзининг масштаби ва иш фаолиятидан қатъий назар ҳар қандай ташкилот ҳам режалаштириш ишлари билан шуғулланиши керак.

Режалаштириш дегани ташкилотнинг маълум келажакга йўналтирилган мақсадини аниқлаш, усуллари таҳлил қилиш ва керакли ресурслар билан таъминлаш.

Агар узоқ муддатли режалаштириш катта фирмалар фаолияти миқёсида бўлса, ҳар кунги ёки жорий режалаштириш ҳар қандай корхонанинг бошқарув элементи бўлиб ҳисобланади. Бундай режалаштириш ўз ичига маълум дастурларни тайёрлашни қамраб олади масалан, уларга капитал маблағларни йўналтириш дастури, маҳсулот сифатини ошириш дастури, илмий ишлаб чиқариш ва конструкторлик ишлари дастури ва х. к.

Корхона миқёсидаги режалаштиришнинг умумий ҳолати 13.2. расмда кўрсатилган.

Расм 13.2. Корхонанинг ички режаланштирилиши:



13.4. Корхонанинг ички режалаштиришда энг муҳим элементлари

Корхонанинг ички режалаштиришнинг асосий элементлари қуйидагилар:

Башорат қилиш: Башорат қилиш алоҳида тармоқлар, миллий иқтисодиётни ва бутун минтақани келажак ривожини ўрганишини ўз ичига олади. Шундай йўл билан йирик компаниялар ўзининг ривожланишининг умумий мақсадларини бутун ва алоҳида бўлимларга ажратадилар. Корхонанинг ички режа башорат қилинишининг элементи тўғридан- тўғри маркетинг билан боғлиқ бўлган ҳолда корхонанинг бозор стратегияси формасини қабул қилади. Албатта бундай шароитда ҳар қандай корхоналар ишлайвермайди. Чунки буни амалга ошириш учун етарли ресурслар, тажрибали ходимлар билан таъминланган бўлиши ва ахборот базаси яхши йўлга қўйилган бўлиши керак.

Масаланинг қўйилиши. Умумий масаланинг қўйилиши башорат қилиш базасида яратилади ва уни амалга ошириш учун керакли ресурслар билан таъминлаб, тахминий муддати белгиланади.

Режага узгартириш киритиш. Дастурлаш пайтида режани амалга ошириш муддати аниқланади. Дастурни алоҳида босқичлари –билан боҳлаш, ишлаб чиқариш ва савдо операцилари бир-бирига боқланган ҳолда амалга оширилади.

Бюджетни ташкил қилиш. Дастур ресурсларни бўлинмалар орасида тақсимлаш ва ҳар турдаги бюджетларни ташкил қилиш асосида тузилади.

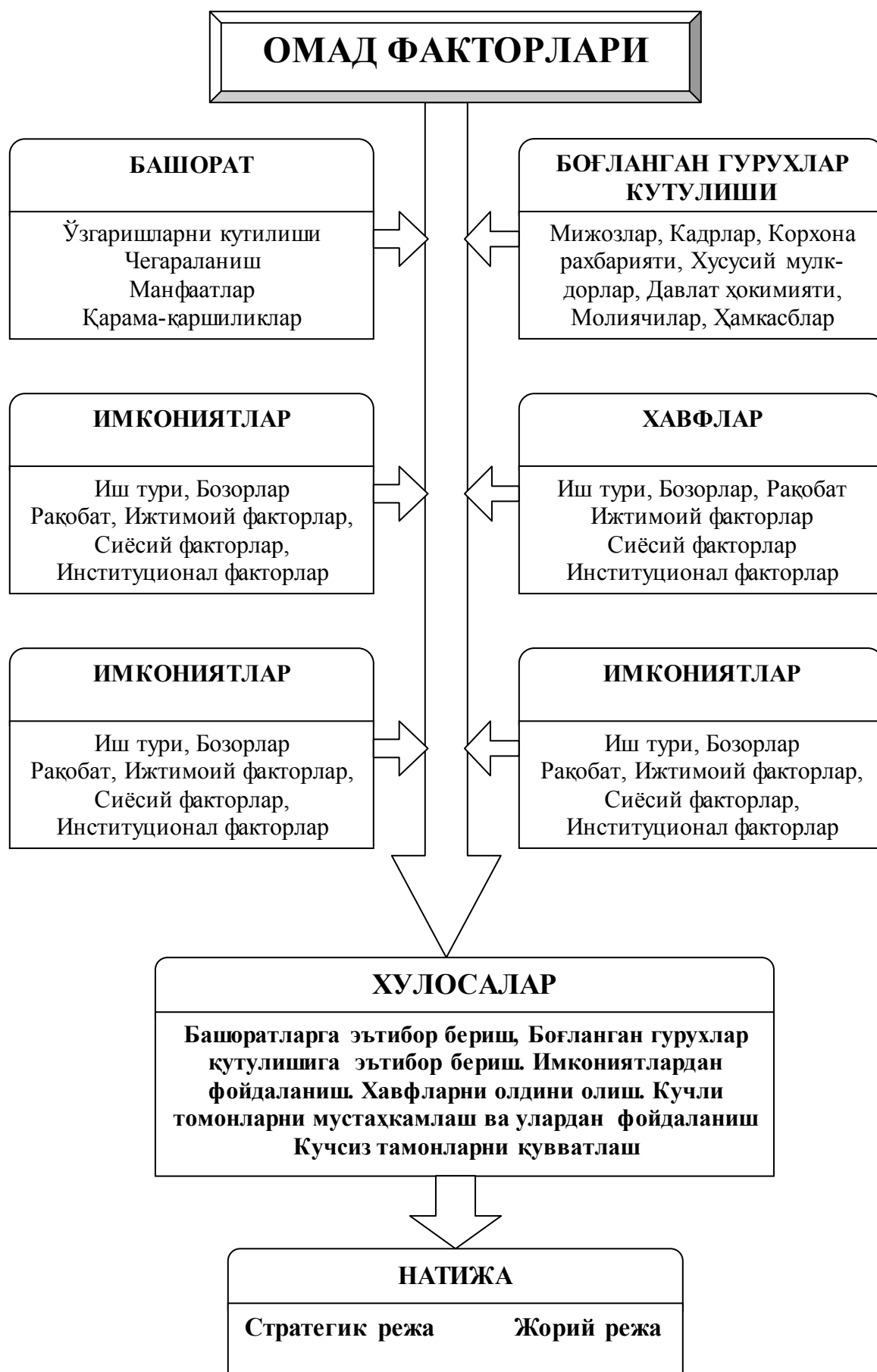
Бюджет бу – рақам ҳолатидаги режа бўлиб, пул ёки натурал ифодасидаги даромад ва харажат баланси ҳисобланади.

Асосий турдаги бюджетга кирим ва чиқим сметаси, хом-ашё харажат сметаси, капитал харажатлари сметаси, касса бюджети (нақд пул кирими ва тушумини тахмин қилиш) ва бошқалар. Шу йўл асосида ҳар бир бўлинманинг аниқ функциялари, ижро этувчилари ва алоҳида операциаларга масъуллар аниқланади.

13.5. Режалаштириш жараёнларидаги босқичлар

Режани амалга ошириш. Охирги босқич бу - қилинган қарорларни қўйи табақаларга узатиш. Шу ҳолатдан сўнг режани амалга ошириш амалиётда бошланади.

Агарда стратегик характеридаги узоқ муддатли режа бутун корхона даражасидаги фаолият натижаси бўлса, у ҳолда қолган режалаштириш босқичлари асосан бўлинмалар даражасида бўлиб ва бир-бири билан боғланишни талаб қилади.



Расм 13.3. Стратегик муаммоларни таҳлил қилиш

Биринчи босқичда Сиз корхонангиз қайси бозорда ишлашига қараб, ўша бозорни таҳлил қилинишгиз керак. Таҳлил икки ёқлама бўлиши шарт. Сиз корхонангизни иш фаолиятини ўша бозорда яхши томондан ҳам ва ёмон томондан ҳам кўришингиз керак. Лекин шуни ҳисобга олишингиз лозимки, тадбиркорликни ривожлантириш жараёнида қатор муаммоларга дуч келасиз: харидорларни талаб ва таклифларини ўзгариши, илмий-техникавий янгиликларнинг пайдо бўлиши, ишлаб чиқаришни ривожлантириш даражасининг ўсиши, бозор ва рақобатчиларнинг стратегиясини ўзгариши, маблағ етишмаслиги қийинчиликлари ва х.к. Шунинг учун иш фаолиятингизни яқин бир-беш йилга башорат қилинг. Сизнинг корхонангиз шундай бозор шароитига мослаша оладими?

Агар сиз қониқарли жавоб олсангиз, кейинги режалаштириш босқичига ўтишингиз мумкин.

Қандайдир мақсадни олдингизга қўйиш учун, ички имкониятларингизни ҳисобга олиш лозим. Энг муҳими корхонангизни бозор ўзгариши эҳтимолини ҳисобга олган ҳолда кучли ва кучсиз томонлар каталогини тузиб чиқиш таклиф этилади. Бу каталог орқали сиз етиша олмайдиган мақсадларни аниқлаш мумкин. Кунт билан қўйилган масалаларни ўрганиб чиқиб, энг қисқа муддатда ҳал қилинадиган ва уларнинг муҳимроғини танлаб олиш лозим.

Тадбиркорликда ривожланишнинг энг маъқул вариантини топиш

Учинчи босқичда тузилган каталог ёрдамида Сиз корхона ривожини учун моддий ва ташкилий маблағларни аниқлаб оласиз. Айниқса учта муҳим кўрсаткичларга аҳамият беринг: корхонанинг бозордаги ўрни, корхонанинг ҳўжалик секторига ва тармоқга тегишлилиги, ишлаб чиқариш дастурининг ассортимент структураси.

Бу энг қийин босқич ҳисобланиб, ўзидан олдинги икки босқичда қилинган барча маълумотларни ўз ичига олиб, корхона иш фаолиятини барча имконияти билан таҳлил қилинади ва ривожланиш учун энг маъқул варианты танлаб олинади.

Корхона ва ички бозор миқёсида олдиндан барча ўзгаришларни билиш имконияти йўқлиги, ривожланишнинг энг маъқул вариантини танлаб олиш масаласи мураккаб ҳисобланади.

Иқтисодий таваккални ўсиши ва кўпчилик бозорларни башорат қилишни иложи йўқлиги муносабати билан умумий стратегик мўлжал ва корхонанинг ривожланишини башорат қилиш экстраполяция, (келажакни ўтган замон тажрибасига асосан кўра билиш) йўли билан аниқланади. Бунда асосан турли ишларга масъулиятли бошқарувчи ва менежернинг ички ҳиссиёт ва тажрибаси муҳим роль ўйнайди.

Иккинчи ва учинчи босқичларда бошқарув ва ишлаб чиқаришни режалаштириш жараёнида қўшимча мутахассисларни жалб қилиш талаб этилади. +ўшимча иқтисодий масалалар бўйича маслаҳатчилар ёки маслаҳатчи гуруҳ ёлламақчи бўлсангиз (агар сизни маблағингиз етарли бўлса), яхшиси ўзингиз билан бир неча йил давомида ишлаган, билган одамни ёллаш мақсадга

мувофиқ бўлади. Бундай мутахассислар сизни имкониятларингизга объектив баҳо бера оладилар ва кутилмаган ишлардан огоҳлантирадилар.

Ҳозирги пайтда режалаштириш, бошқариш, маркетинг ва инновацион ривожланиш бўйича мутахассислар гуруҳи билан шартнома тузиш деярли қийинчилик туғдирмайди. Кўпгина консультация бўйича ишлайдиган фирма ва бюролар «ёш» тадбиркорлар билан боғланишга шай туришади. Мутахассис-консультант танлашда жиддий муаммога дуч келмаслик учун жуда эҳтиёткорона йўл тутишингиз керак яъни, Сиз ўзингиз консультация бўйича хизмат кўрсатиш бозорида харидор бўлиб қоласиз ва қиммат баҳода «сифатсиз» маҳсулот олиш хавфи келиб чиқади. Шошилманг ва иложи бўлса ёнингиздаги ҳамкасбингиздан маслаҳат олинг.

Таянч сўз ва иборалар: Тадбиркорлик стратегияси, классик тадбиркорлик, инновацион тадбиркорлик, таваккалчилик, тадбиркорлик муҳити, тижорат, консалтинг, контрагентлар, туроператор, туристлик, консултив тадбиркорлик, туризм, глобал компьютер тармоқ, бронлаш, резервлаш тизими, транспорт, туроперейтинг, турагент.

Мустақил шуғулланиш учун саволлар ва вазифалар:

1. Тадбиркорлик фаолиятини ва ишлаб-чиқаришни ташкил қилишда стратегик режанинг аҳамияти нимада?
2. Корхонанинг ички режалаштиришда энг муҳим элементларини санаб ўтинг.
3. Режалаштиришда қандай боскичларини биласиз?
4. Ривожланишнинг энг маъқул вариантини топиш учун нималарга эътибор бериш керак?
5. Стратегик муаммоларни қандай таҳлил қилиш мумкин?

Тавсия қилинадиган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Узбекистан, устремленный в XXI век. Ташкент: Узбекистан, Т., 1999 .
2. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика, СПб.: СПбГУ П. 2003. — 352 с.
3. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме. Учебное пособие., ФЕНИКС., Ростов н.Д. 2007.
4. Мескон Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М., 2000.
5. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме» М. Институт дистанционного образования, МЭСИ – 2000.
6. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие М.; 2001.
7. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Услубий қўлланма. СамИСИ 2009.
8. Интернет сайтлари:
 - <http://www.tourlib.columb.net.ua/lib.htm>
 - http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Books_tourism/bogolubov.htm

144,1,142,3,140,5,138,7,136,9,134,11,132,13,130,15,128,17,126,19,124,21,122,23,1
20,25,118,27,116,29,114,31,112,33,110,35,108,37,106,39,104,41,102,43,100,45,98,4
7,96,49,94,51,92,53,90,55,88,57,86,59,84,61,82,63,80,65,78,67,76,69,74,71

2,143,4,141,6,139,8,137,10,135,12,133,14,131,16,129,18,127,20,125,22,123,24,121,
26,119,28,117,30,115,32,113,34,111,36,109,38,107,40,105,42,103,44,101,46,99,48,9
7,50,95,52,93,54,91,56,89,58,87,60,85,62,83,64,81,66,79,68,77,70,75,72,73